

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Margit Meikup

TAJUTUD USALDUS MEESKONNAS JA SELLE SEOS MEESKONNA
TULEMUSLIKKUSEGA

Magistritöö

Juhendajad: kaasprofessor Anne Reino, Kersti Kõiv (MA)

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Meeskonnasisese usalduse ja meeskonna tulemuslikkuse seoste teoreetiline käsitlus	7
1.1. Usaldus meeskonnas	7
1.2. Meeskonna tulemuslikkuse kujunemine ning selle seosed usaldusega meeskonnas... 14	
2. Tajutud usaldus meeskonnas ja selle seos meeskonna tulemuslikkusega	24
2.1. Uuringu metoodika ja valim	24
2.2. Tajutud usaldus meeskonnas ja selle olemus.....	27
2.3. Tajutud meeskonna tulemuslikkus ja selle seos usaldusega	36
Viidatud allikad.....	51
Lisad.....	58
LISA A Varasemate usalduse ja tulemuslikkuse seoseid käsitlevate uuringute võrdlus.....	58
LISA B Intervjuukava.....	60
LISA C Koodipuu	61
Summary	63

Sissejuhatus

Iga organisatsiooni eesmärgiks on toimida võimalikult tulemuslikult. Tulemuslikuma toimimise üheks eelduseks on hästi toimivad meeskonnad, kus meeskonnaliikmed annavad endast parima ja panustavad meeskonnatöösse. Hea meeskonnatöö on oluline, kuna see on üks organisatsiooni edu komponent (Erdem *et al* 2003). Selleks, et meeskond töötaks tulemuslikult on oluline vastastikuse usalduse tekitamine rühma liikmete vahel, soov koos tegutseda ja üksteise panuse väärtustamine. Tulemuslikuma meeskonnatöö eelduseks on meeskonnaliikmete kompetentside olemasolu ja soov jõuda ühiselt püstitatud eesmärkideni. Selleks peab meeskond moodustama ühtse terviku, mis omakorda eeldab meeskonnas häid omavahelisi suhteid ja usaldust meeskonnaliikmete vahel.

Usaldust peetakse koostöö aluseks ja omavahelise suhtluse soodustajaks (Hakanen, Soudunsaari 2012). Usalduse puudumisest annavad märku pidev meeskonnaliikmete vahetumine, konfliktid meeskonnaliikmete vahel, ülesannete dubleerimine jms. Kõik see omakorda võib pikendada organisatsioonis protsesse, põhjustada kulude kasvamist ja tulemuste halvenemist. Usalduse saavutamine ja hoidmine meeskonnas eeldab ausust, heatahtlikkust ja avatust meeskonnakaaslaste suhtes. Oluline on sõnade ja tegude ühtsus meeskonnas, kuna igasugune meeskonnasisene negatiivne kogemus (suhtluses, koostöös, saavutuses jne) võib rikkuda usalduse meeskonnas.

Võrreldes kahe inimese vahelise usaldusega on usaldust meeskonna tasandil keerulisem saavutada, kuna tuleb arvestada rohkemate inimestega, ning aktsepteerida inimeste erinevusi. Usaldus meeskonnaliikmete vahel suurendab positiivset omavahelist suhtlust, pühendumust, lojaalsust, tööga rahulolu ning vastupidi. Neid näitajaid peetakse inimeste omavahelise koostöö aluseks ja hea koostöö parandab ning suurendab meeskonna töö tulemuslikkust. (Mäkipeska, Niemelä 2005) Seega võib eeldada, et tulemuslik meeskonnatöö tõstab usalduse taset meeskonnas ja usaldus meeskonnas aitab kasvatada meeskonna tulemuslikkust.

Varasemalt on usaldust meeskonnas ja selle seost meeskonna tulemuslikkusega uuritud mitmest erinevast aspektist: üksikisiku, meeskonna ja organisatsiooni tasandil (Fulmer, Gelfand 2012; Shamir, Lapidot 2003; Puusa, Tolvanen 2006). Palju uuringuid on läbi viidud ülikoolides, meditsiini- ja äriorganisatsioonides, spordimeeskondades ja sotsiaalvaldkonna organisatsioonides. Enamasti ei ole järelduste tegemisel keskendunud ühele konkreetsele organisatsioonile vaid uurimused on läbi viidud mitmes erinevas organisatsioonis, millel on sama või sarnane tegevusala. Varasemad uuringud kus on

käsitletud meeskonna usalduse seost meeskonna tulemuslikkusega on jõutud erinevate tulemusteni. Kuigi suurem osa uuringutest on leidnud nende kahe näitaja vahel positiivse seose, siis leidub ka mitmeid uuringuid mille tulemusel nende kahe näitaja vahel usaldusväärne seos puudub, on nõrk või isegi negatiivne. Breuer *et al* (2016), De Jong *et al* (2016) ning Morrisette ja Kisamore (2020) viisid läbi metaanalüüsi, mis võtsid kokku meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse seoseid analüüsivad uuringud. Kuigi nad leidsid, et usaldus meeskonnas on positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega, siis ühest järeldust on keeruline teha, kuna tulemuslikkust on käsitletud erinevalt. Samas jõudsid nad järeldusele, et mida kõrgem on usalduse tase seda tulemuslikum on meeskond.

Autorile teadaolevalt on Eestis usaldust meeskonnas ja selle seost meeskonna tulemuslikkusega vähe uuritud. Jaakson *et al* (2019) uurisid oma töös usalduse seost individuaalse ja meeskonna tulemuslikkusega virtuaalsetes meeskondades, leides nende näitajate vahel nõrga seose. Lember (2018) uuris usaldust virtuaalsetes meeskondades ja selle mõju sooritusele Swedbank AS näitel, kus ta leidis, et seos usalduse ja tulemuslikkuse vahel on olemas. Veel on uuritud juhi suhtes tajutud seost individuaalse tulemuslikkusega ja leitud nende näitajate vahel nõrga seose (Hern 2015). Kuna Eestis on meeskonnatöö vorm laialdaselt kasutusel ja usaldus on üheks olulisemaks teguriks, mis aitab nii meeskondadel kui organisatsioonil püstitatud eesmärkideni jõuda, siis on magistritöö autor seisukohal, et usalduse seos meeskonna tulemuslikkusega on oluline teema ja vajab rohkemat uurimist.

Käesolev magistritöö aitab mõista kuidas inimesed tajuvad meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse vahelisi seoseid. Kuigi sellise seose uurimisel võib mõju olla mõlema suunaline, siis käesoleva uuringu tulemusel saadakse tagasiside kuivõrd usaldus mõjutab meeskonna sooritust meeskonnas töötavate inimeste arvates. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada millist rolli mängib usaldus meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade usalduse olemusest ja selle tähtsusest meeskonnas;
- selgitada meeskonna tulemuslikkuse olemust, anda ülevaade milliseid on tulemuslikkuse näitajad ja tulemuslikkust mõjutavad tegurid ning kuidas tulemuslikkust mõõta;
- analüüsida varasemate uuringute seoseid meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse vahel;
- anda ülevaade uurimismeetodist ja valimist;
- viia läbi uuring ja analüüsida kogutud andmeid;

- kogutud andmete põhjal teha järeldused millised seosed on meeskonnas tunnetatud usalduse ja tajutud tulemuslikkuse vahel.

Antud teema on aktuaalne, kuna hetke keeruline majandusolukord kus COVID-19 laialdane levik teeb keeruliseks igasuguse koostöö ja paneb proovile inimsuhted, on oluline uurida, milline seos on usaldusel meeskonnas tulemuslikkusega. Sellest tulenevalt on organisatsioonidel võimalik vajadusel pöörata rohkem rõhku usalduse tõstmisele meeskonnas, et saavutada meeskondades parem tulemuslikkus. Saadud tulemused on väärtuslikud kõigile kellele antud teema huvi pakub, aga ennekõike ettevõtete juhtidele, meeskonnatöötajatele, koostööpartneritele ja klientidele, kuna võimaldab hinnata nii meeskondade kui organisatsiooni võimekust saavutada püstitatud eesmärgid.

Käesolev magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest peatükist. Teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist, millest esimeses võrreldakse erinevaid usalduse definitsioone, tuuakse välja erinevate autorite seisukohad, antakse ülevaade usaldusest meeskonnas üldiselt ning kirjeldatakse usaldust meeskonnas mõjutavaid tegureid. Seejärel uuritakse usalduse komponente ning usalduse liigitamise võimalusi. Teises alapeatükis käsitletakse meeskonna tulemuslikkuse erinevaid definitsioone, selgitatakse milliseid tulemuslikkuse näitajaid on võimalik vaadelda ja kuidas neid mõõta, antakse ülevaade meeskonna tulemuslikkust mõjutavatest teguritest ning kirjeldatakse meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse võimalikke seoseid tuginedes varasematele uuringutele.

Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, kus esimeses antakse ülevaade töö koostamisel kasutatud uurimismetoodikast ja valimist ning kirjeldatakse empiiriliste andmete kogumist ja analüüsimist. Teises alapeatükis teostatakse kogutud andmete põhjal andmeanalüüs usalduse kujunemise kohta meeskonnas. Kolmandas peatükis teostatakse kogutud andmete põhjal andmeanalüüs tulemuslikkuse kohta meeskonnas ja tehakse järeldused kuidas tajuvad uuritavad usalduse seost meeskonna tulemuslikkusega.

Märksõnad: usaldus, usaldus meeskonnas, meeskonna tulemuslikkus, CERCS kood S263.

1. Meeskonnasisese usalduse ja meeskonna tulemuslikkuse seoste teoreetiline käsitus

1.1. Usaldus meeskonnas

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade usalduse mõistest üldiselt, kirjeldatakse ja võrreldakse erinevate autorite poolt esitatud definitsioone ja seisukohti. Seejärel keskendutakse meeskonnasisese usalduse käsitlustele, selgitatakse selle olemust ja tähtsust, uuritakse usaldust mõjutavaid tegureid ning usalduse liigitamise võimalusi.

Usaldust kui uurimisobjekti on viimastel aastakümnetel teaduskirjanduses üha enam käsitletud, kuna seda on hakatud pidama üheks olulisemaks faktoriks tulemusliku meeskonna kujunemisel. Ollakse seisukohal, et usalduse olemasolu võimaldab inimestel üksteise käitumist ette ennustada ja seda paremini mõista (Adams *et al* 2001) ning arvestada sellega kaasnevate riskidega. Usaldust peetakse oluliseks olukordades, kus on vaja vastastikkust mõistmist ning olukordades, mis sisaldab teadvustatud riske, haavatavust ja ebakindlust (Costa *et al* 2001).

Usaldusele ei ole leitud ühtset definitsiooni, kuid enamus definitsioone viitab sarnastele karakteristikutele inimeste käitumises (Costa *et al* 2001). Kirjanduses kõige enam viidatud usalduse definitsioon on Mayer'i ja tema kolleegide (1995: 712) poolt pakutud, mille järgi on usaldus kui: „ühe osapoole valmisolek olla teise osapoole tegevuse suhtes haavatav, tuginedes ootusele, et teine pool täidab usaldajale (*trustor*) olulist konkreetset tegevust, olenemata võimest teist osapoolt jälgida või kontrollida“. Sarnaselt Mayer'ile *et al* (1995) defineerivad Rousseau *et al* (1998: 395) usaldust kui „kavatsust aktsepteerida haavatavust tuginedes teise osapoole kavatsuste või käitumise positiivsetel ootustel“. Ka Lewicki ja Bunker (1996) on seisukohal, et usaldus hõlmab „positiivseid ootusi teise osapoole suhtes“. Costa *et al* (2001: 228) on seisukohal, et usaldus avaldub käitumises teise osapoole suhtes sellistes olukordades, mis kujutavad ohtu inimeste omavahelistele suhetele ja põhinevad teise osapoole käitumisest tulenevatel ootustel ning tajutud motiividel ja kavatsustel. Ka Doney *et al* (1998: 604) defineerivad usaldust kui „valmisolekut toetuda teisele ja tegutseda olukorras, kus selline tegevus muudab ühe osapoole haavatavaks teise osapoole suhtes“. Mishra (1996) kohaselt eeldab usaldaja enne usaldamist, et usaldatav (*trustee*) on piisavalt kompetentne, avatud, huvitatud ühiste eesmärkide saavutamisest ning on usaldusväärne ja on seetõttu valmis olema haavatav usaldatava suhtes. Samas Cumming ja Bromiley (1996: 303) defineerivad usaldust kui „ühe osapoole usku, et teine osapool pingutab heauskselt selleks, et käituda vastavalt kokkulepitule, on aus kõige osas mis eelnes kohustuste täitmisele ja ei

kasuta liialt teist osapoolt ära isegi kui võimalus selleks on olemas“. Tuginesed eelpool toodud definitsioonidele võib öelda, et usaldus avaldub enamasti kõige kriitilisemates situatsioonides kus tuleb teist inimest usaldada, eeldades, et teine osapool käitub usaldaja suhtes aktsepteeritaval ja võimalikult positiivsel moel. Sellest saab järeldada, et usalduse tekkimise eelduseks on positiivsed ootused kuidas teine osapool käitub ja võimalus olla haavatav teise käitumise suhtes. Need on ka kaks põhilist dimensiooni mille järgi usalduse tekkimise eeldused on jagatud erinevate uurijate poolt (Mayer *et al* 1995; Fulmer, Gelfand 2012; Costa *et al* 2001; Mishra 1996) kaheks: positiivsed ootused teise osapoole käitumise suhtes, mis tähendab, et usaldajal on kindlad arusaamad, ootused või uskumused usaldatava kavatsuste suhtes ja seetõttu on usaldaja valmis usaldatavat usaldama ning poolte valmisolek aktsepteerida haavatavust, mis tähendab otsust või kavatsust võtta risk usaldada teist osapoolt, aidates sellega peatada ebakindlust. (Fulmer ja Gelfand 2012) Tabelis 1 on toodud erinevate usalduse käsitluste võrdlused, kus on välja toodud erinevate autorite poolt oluliseks peetud usalduse tekkimise eeldused.

Tabel 1

Usalduse tekkimise eeldused kahe põhilise dimensiooni järgi

Usalduse käsitluse autor(id)	Positiivsed ootused	Haavatavuse aktsepteerimine
Mayer <i>et al</i> (1995)	✓	✓
Rousseau <i>et al</i> (1998)	✓	✓
Doney <i>et al</i> (1998)	✓	✓
Fulmer ja Gelfand (2012)	✓	✓
Costa <i>et al</i> (2001)	✓	✓
Ferrin <i>et al</i> (2006)	✓	
Mishra (1996)	✓	✓

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Tabeli 1 põhjal selgub, et enamus usaldust käsitlenud uurijatest on mõlemat dimensiooni pidanud oluliseks usalduse tekkimise eelduseks. Töö autor nõustub, et mõlemad toodud dimensioonid on olulised usalduse tekkimise eelduseks, kuna positiivsed ootused meeskonnaliikme käitumise ja kavatsuste suhtes võimaldab olla avatud ja sama oluline on, et usaldaja teadvustab, et võõra inimese usaldamine on risk ja on valmis selleks, et usaldatav ei pruugi käituda vastavalt ootustele.

Selleks, et paremini mõista usaldust, on oluline eristada usalduse erinevaid tasemeid. Usaldust saab käsitleda kolmel tasandil: kahe inimese, meeskonna ja organisatsiooni tasandil

(Fulmer ja Gelfand 2012; Shamir ja Lapidot 2003; Puusa ja Tolvanen 2006).

Inimestevahelisel tasandil on usaldus kõige lihtsakoelisem. See näitab üksikisiku usaldust teise inimese suhtes (võõras, juht, meeskonnakaaslane jne) ja on suunatud konkreetsele eesmärgile. Seevastu usaldus meeskonna ja organisatsiooni tasandil on kõrgem tase, viidates ühiselt jagatud usalduse määrale. See tähendab, et meeskonna tasandil on usaldus kollektiivselt jagatud saavutamaks ühiseid eesmärke ning organisatsiooni tasandil eeldab usaldust organisatsiooni üksuste suhtes. (Fulmer ja Gelfand 2012) Shamir'i ja Lapidot'i (2003) kohaselt on protsessid, mis toimuvad meeskonnas, ühendavaks lüliks üksikisiku ja organisatsiooni vahel. Kui üksikisikuid peetakse organisatsiooni väärtuste ja normide kandjateks, siis meeskonnad väljendavad organisatsiooni väärtuseid ja rakendavad neid usalduse otsustes rohkem kui üksikisikud (Shamir ja Lapidot 2003). Selle põhjal saab öelda, et meeskonnad esindavad kollektiivseid väärtusi, mille jagamine meeskonnas aitab ennustada meeskonnaliikmete käitumist tulevikus. Kuna töösuhted on ajaga muutunud rohkem meeskonnakeskseteks ja usalduse rolli mõistmine meeskonna tasandil on muutunud järjest olulisemaks (Costa ja Anderson 2011; Fulmer, Gelfand 2012), siis käesolev magistritöö keskendub usaldusele meeskonna tasandil uurides meeskonnaliikme kogemusi ja arvamust meeskonnasisesest usaldusest ja milline on selle roll meeskonna sooritusele. Autor teadvustab, et usaldust meeskonnas võib mõjutada ka usaldus vahetu juhi ja organisatsiooni suhtes, kuid neid käesolevas magistritöös ei käsitleta.

Meeskonda saab defineerida kui „ühiste eesmärkidega inimeste rühma, kes täidavad ühiseid ülesandeid ja on tulemuslikkusele orienteeritud“ (Guzzo, Dickson 1996: 308). Meeskonnaliikmete sõltuvus teineteisest on meeskonnatöö aluseks, kuna inimesed peavad isiklike ja organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisel lootma teiste peale (Mayer *et al* 1995). Meeskonnana töötamine erineb oluliselt töötamisest hierarhilises alluvuses (Erdem *et al* 2003), kuna meeskonna tasandil saab usaldatavaid ja usaldajaid olla korraga mitu (Järvenpää *et al* 1998; Polzer *et al* 2006). Seetõttu on usaldust meeskonnas kirjeldatud kui meeskonnaliikmete ühistest arusaamadest ja kogemustest tekkinud ühtset mõtteviisi (De Jong, Elfring 2010; Kozlowski, Klein 2000; Langfred 2004). Oliver ja Montgomery (2001) on arvamusel, et meeskonnaliikmetel on jagatud ettekujutus, et iga üksikisik meeskonnas täidab oma meeskonnale olulisi tegevusi ja et iga meeskonna liige tunneb ära ja kaitseb kõigi meeskonnaliikmete õigusi ja huve.

Costa *et al* (2001) on välja toonud, et usaldus meeskonnas on mitmemõõtmeline ja selle olemus ning olulisus võib erineda sõltuvalt olukorrast. Seega on oluline on mõista,

millised tegurid mõjutavad usaldust meeskonnaliikmete vahel. Teaduskirjanduses on välja toodud, et usaldust meeskonnas mõjutavad usaldajaga ja usaldatavaga seotud tegurid ning erinevad inimestevahelisi suhteid mõjutavad tegurid. Usaldajaga seotud teguriks peetakse usaldaja kalduvust usaldada (*propensity to trust*) teist osapoolt, mis tähendab, et soovitakse teist osapoolt usaldada. Usaldatavaga seotud teguriks peetakse usaldatava tajutud usaldusväärust (*perceived trustworthiness*), mis põhineb ühe osapoole ootustel, et teine osapool käitub vastavalt oma väidetele. (Mayer *et al* 1995; Costa *et al* 2001; Costa ja Anderson 2011) See viitab usaldatava iseloomuomaduste ja tegude hindamisele (Costa *et al* 2001). Samas on inimeste usaldusele kalduvuse tase erinev (Rotter 1980), kuna seda määravad isiksuse tüübid, kultuuriline taust, haridus ja teised sotsiaal-demograafilised tegurid (Hofstede 1980 viidatud Mayer *et al* 1995: 715 järgi) ning see põhineb varasematel usalduse kogemustel (Adams *et al* 2003). Meeskondades on usaldaja kalduvus usaldada veelgi keerulisem ja on mõjutatud meeskonnaliikmete omavahelistest suhetest ja erinevatest situatsioonidest (Mayer *et al* 1995). Näiteks võib meeskonnaliikmel olla usalduse tase ühe ja sama liikme suhtes situatsiooniti erinev. Selleks, et paremini mõista miks meeskonnaliikmel on ühe või teise liikme vastu usaldus suurem või väiksem, on vaja mõista milline on inimese tajutud usaldusväärus. Tajutud usaldusväärus kujuneb mitme erineva komponendi koostoimel, mis näitavad kuivõrd on isik usaldatav ning mida käsitletakse järgnevalt.

Teaduskirjanduses on kõige enam käsitletud tajutud usaldusvääruse komponentideks võimed/kompetentsus (*ability/competence*), heatahtlikkus (*benevolence*) ja ausameelsus (*integrity*) (Mayer *et al* 1995; Adams *et al* 2003; Costa ja Anderson 2011). Mayer'i *et al* (1995) kohaselt on võimekus piisavate oskuste ja teadmiste kogum, mida usaldatav omab mingis kindlas valdkonnas. Selle põhjal saab usaldaja usaldada teda valdkonnas kus usaldatav omab vastavat kompetentsi. Mayer *et al* (1995) leidsid oma uuringus, et usaldatava tajutavatel võimetal on püsiv mõju meeskonnaliikmete vahelises suhtluses. Heatahtlikkus eeldab, et usaldataval on usaldaja suhtes head kavatsused ja heatahtlikud inimesed valetavad vähem. Ausameelsus eeldab, et järgitakse varasemalt kokkulepitud ja aktsepteeritud põhimõtteid. Mayer *et al* (1995) on seisukohal, et kompetentsusel on kõige suurem mõju usaldusele koostöö alguses ja heatahtlikkuse ning ausameelsuse mõju usaldusele kasvab pigem ajaga.

Lisaks on teaduskirjanduses toodud tajutud usaldusvääruse ühe olulise komponendina veel ennustatavust (*predictability*) (Adams *et al* 2003). Ollakse seisukohal, et võimalus prognoosida meeskonnaliikmete tegevust vähendab riske ja soodustab usalduse

teket meeskonnas (Adams *et al* 2003, Järvenpää *et al* 1998). Costa ja Anderson (2011) on seisukohal, et kui on teada teise poole motiivid ja kavatsused, siis on lihtsam ette ennustada nende tegusid. Tabelis 2 on kokkuvõtvalt toodud erinevate autorite poolt oluliseks peetud usaldajaga ja usaldatavaga seotud usaldust mõjutavad tegurid ning komponendid.

Tabel 2

Usaldajaga ja usaldatavaga seotud usaldust mõjutavad tegurid ja nende komponendid

Usaldust mõjutavad tegurid	Mayer <i>et al</i> (1995)	Adams <i>et al</i> (2003)	Costa ja Anderson (2011)
Kalduvus usaldamisele	✓	✓	✓
Tajutud usaldusväärsus	✓	✓	✓
Kompetentsus	✓	✓	✓
Heatahtlikkus	✓	✓	✓
Ausameelsus	✓	✓	✓
Ennustatavus		✓	

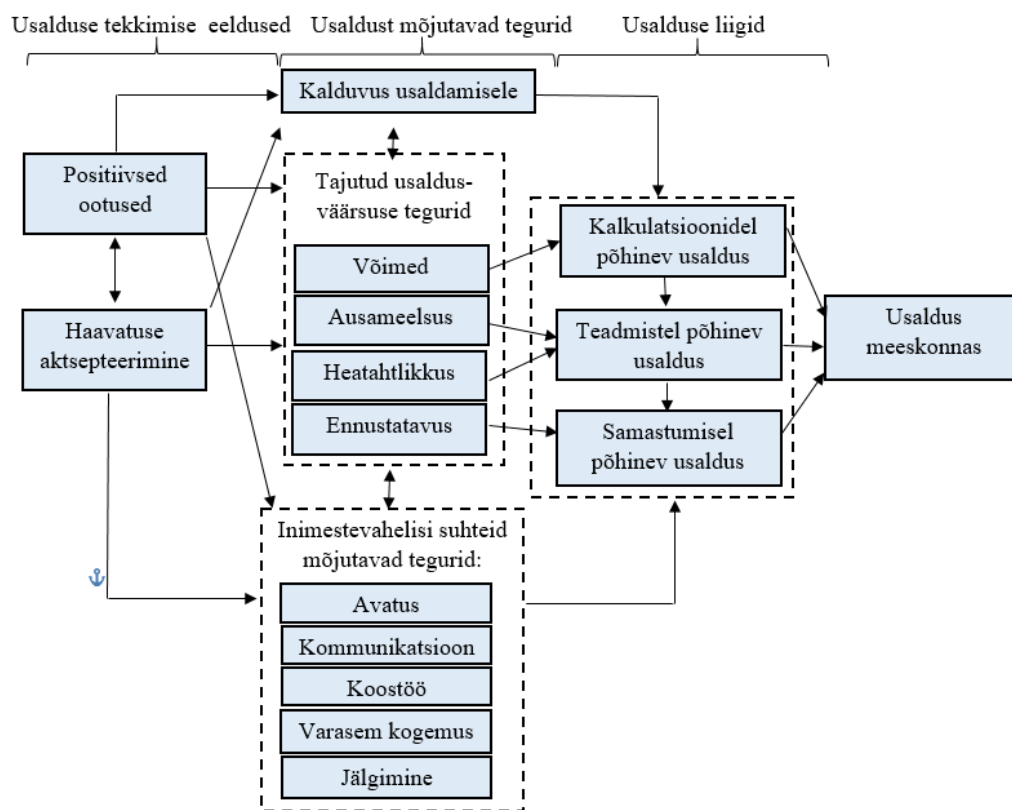
Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Tabelist 2 selgub, et usaldust meeskonnas mõjutab see kui usaldamisele kalduv inimene on. Selleks peab usaldaja tajuma, et teine osapool on piisavalt usaldusväärne. Meeskonnaliikme usaldusväärsus kujuneb erinevate komponentide koostoimel, millest olulisemateks peetakse võimekust, heatahtlikkust ja ausameelsust. Usalduse taset meeskonnas mõjutab ka see kui palju on võimalik ette ennustada meeskonnaliikme käitumist. See aitab teist osapoolt paremini mõista ja tänu sellele omakorda hinnata teise osapoole kavatsusi võimaldades arvestada kaasnevate riskidega.

Usaldust mõjutavad veel mitmed inimestevahelisi suhteid mõjutavad tegurid (Costa *et al* 2017) ja vastupidi. See tähendab, et usaldus mõjutab ka inimestevahelisi suhteid. Näiteks Hakanen ja Soudunsaari (2012) ning Larson ja LaFasto (1989) töid välja, et avatus meeskonnas aitab suurendada usaldust meeskonnaliikmete vahel, mis omakorda soodustab meeskonnaliikmete omavahelist suhtlust. Meeskonnaliikmete vahelist kommunikatsiooni on peetud samuti oluliseks teguriks, mis mõjutab usaldust. Ollakse seisukohal, et teineteist usaldavad meeskonnaliikmed suhtlevad omavahel rohkem ning jagavad efektiivsemalt informatsiooni ja ideid (Hakanen ja Soudunsaari 2012; Adams *et al* 2001; Henttonen ja Blomqvist 2005; Järvenpää *et al* 1998). See omakorda edendab meeskonnas omavahelist koostööd, mida peetakse samuti oluliseks usaldust mõjutavaks teguriks (Adams *et al* 2001; Lvina *et al* 2017; Pinjani ja Palvia 2013). Pikaajalisem kuid oluline mõju usaldusele on ka

varasemal usalduse kogemusel. Kuna usaldus on habras, siis igasugune varasem negatiivne kogemus võib usalduse meeskonnas lõhkuda. (Hakanen ja Soudunsaari 2012). Varasemates uuringutes on veel välja toodud, et usaldust meeskonnas mõjutab negatiivselt kui meeskonnaliikmed jälgivad teineteise tegemisi (Webber 2008), kuna selline käitumisviis tekitab meeskonnaliikmetes stressi (Costa *et al* 2001). Lisaks on leitud, et usaldust meeskonnas mõjutab tagasiside, positiivne maine (Henttonen ja Blomqvist 2005), ühised huvid ja lubadustest kinnipidamine (Stewart ja Gosain 2006).

Võttes kokku eelneva on autor koostanud usalduse kujunemise mudeli ning näidanud usaldust mõjutavate tegurite seosed kolme usalduse liigiga, mis on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Usalduse kujunemise mudel.

Allikas: autori koostatud Mayer *et al* (1995), Adams *et al* (2003), Costa ja Anderson (2011), Lewicki ja Bunker (1996) põhjal.

Lisaks usaldust mõjutavatele teguritele on oluline teada kuidas usaldust klassifitseeritakse. Usalduse liike on oluline eristada, kuna see aitab hinnata usalduse taset meeskonnas ja aru saada kuidas meeskonnaliikmed tunnetavad usaldust. Lisaks on sellest teadmisest kasu ka siis kui soovitakse meeskonnas usalduse taset tõsta.

Usalduse klassifitseerimist ei ole teaduskirjanduses laialdaselt käsitletud, kuid sellegipoolest leidub erinevaid lähenemisi, mis sobivad iseloomustama usaldust meeskonnas. Kõige enam on kirjanduses viidatud McAllister'i (1995) usalduse klassifikatsioonile, kes jagas inimeste vahelise usalduse kaheks: ratsionaalsusel põhinev usaldus ehk kognitiivne usaldus (*cognition-based trust*) ja emotsioonidel põhinev usaldus ehk afektiivne usaldus (*affect-based trust*). Sarnaselt on usaldust liigitanud ka Lewicki ja Bunker (1996), kes on jaganud usalduse kolmeks. Nendeks on kalkulatsioonil põhinev usaldus (*calculus-based trust*), teadmistel põhinev usaldus (*knowledge-based trust*) ja samastumisel põhinev usaldus (*identification-based trust*).

McAllister'i (1995) hinnangul põhineb töösuhte alguses usaldus ratsionaalsusel ehk kognitiivsusel. See põhineb teadlikkusel, mis tähendab, et otsuse usaldada teist osapoolt tehakse olemasoleva informatsiooni põhjal. Meeskonnaliikmed teevad otsuse usaldada teist osapoolt lähtudes tema kompetentsusest. (McAllister 1995) Samal seisukohal olid ka Lewicki ja Bunker (1996) kes leidsid, et töösuhte alguses saab eksisteerida kalkulatsioonil põhinev usaldus (*calculus-based trust*), kuna meeskonnaliikmetel puudub eelnev tööalane kogemus ja varasem kokkupuude teineteisega. Selline usaldus on habras ja seda on võimalik lihtsalt rikkuda. Nende hinnangul ei põhine selline usaldus positiivsetel kavatsustel teiste suhes vaid riske võttes teise osapoole pimesi usaldamisega ja nende usaldusväärselt käitumisega kaasnevate kasude hindamisega. Eeldatakse, et inimesed käituvad vastavalt oma võimetele, pidades kinni kokkulepetest ja on seetõttu usaldusväärsed. (Lewicki ja Bunker 1996)

McAllister'i (1995) hinnangul kujuneb ajaga inimeste vahel afektiivne usaldus ehk emotsioonidel põhinev usaldus. Selline usaldus saab tekkida meeskonnaliikmete omavahelise suhtlemise tulemusel ning eeldab vastastikkust huvi ja hoolivust. (McAllister 1995) Seega võib öelda, et afektiivne usaldus põhineb heatahtlikkusel ning käitumise ja kavatsuste ennustatavusel. Lewicki ja Bunker'i (1996) leidsid, et koostöö arenedes kujuneb inimeste vahel välja kõigepealt usalduse tase mis põhineb teadmistel (*knowledge-based trust*). Koostöö võimaldab saada piisavalt informatsiooni teise inimese käitumise kohta ja tänu sellele on võimalik hinnata tema ausameelsust ja heatahtlikkust (Lewicki, Bunker 1996). Alles seejärel kui meeskonnaliikmete vahel tekib tugev emotsionaalne side, kujuneb järgmine usalduse tase mis on samastumisel põhinev usaldus (*identification-based trust*). Nende hinnangul on see kõrgeim usalduse tase ja selline usaldus tekib meeskonnaliikmete vahel kellel on sarnased väärtused ja arusaamad ning püsib kuna mõistetakse ja hinnatakse teineteise vajadusi (Lewicki, Bunker 1996). See on Lewicki ja Bunker'i (1996) toodud

kolmest usalduse tüübist kõige tugevam usalduse liik kuna see põhineb emotsioonidel ja kontrolli teise osapoole käitumise suhtes rakendatakse minimaalselt. Teist osapoolt ei pea jälgima, kuna meeskonnaliikmed usaldavad teineteist. Tabelis 3 on esitatud McAllister'i ning Lewicki ja Bunker'i usalduse klassifikatsioonide võrdlus.

Tabel 3

Usalduse klassifikatsioonide võrdlus

Millal tekib?	Mis mõjutab?	Lewicki ja Bunker (1996)	McAllister (1995)
Töösuhte alguses	Kompetentsus	Kalkulatsioonil põhinev usaldus	Kognitiivne usaldus
Koostöö arenedes	Ausameelsus Heatahtlikkus	Teadmistel põhinev usaldus	Afektiivne usaldus
	Ennustatavus	Samastumisel põhinev usaldus	

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Kokkuvõtteks võib öelda, et usaldus meeskonnas on kui psühholoogiline seisund mis tekib meeskonnaliikmete vahel, põhinedes positiivsetel ootustel ja riskide võtmisel ning aktsepteerides haavatavust. Usalduse taset mõjutab usaldaja kalduvus usaldada teist osapoolt ja usaldatava tajutud usaldusväärsus. Töösuhte esimeses etapis tekib meeskonnaliikmete vahel kalkulatsioonidel põhinev usaldus, kuna teineteist ei tunta veel, usaldus on habras ja see kujundatakse hinnates kasu, mis võib teise osapoole usaldamine tuua. See eeldab kalduvust usaldamisele, hinnates vastaspoole kompetentsust. Koostöö arenedes kujuneb meeskonnaliikmete vahel välja teadmistel põhinev usaldus, kuna õpitakse üksteist paremini tundma ja omatakse teise kohta rohkem informatsiooni, mille põhjal on kergem hinnata meeskonnaliikme ausameelsust, heatahtlikkust ja ennustada tema edaspidist käitumist. Kui usalduse tase meeskonnas kasvab ajaga veelgi ja meeskonnaliikmete vahel tekib emotsionaalne side ning meeskonnaliikmed usaldavad teineteist, rakendamata kontrolli teineteise üle, on tekkinud meeskonnas kõrgeim usalduse tase ehk samastumisel põhinev usaldus. Selline usaldus soodustab meeskonnatööd, kuna võimaldab koguda informatsiooni ja määrata kindlaks teise osapoole kavatsused. Kõrgem usalduse tase meeskonnas võib aidata tõsta meeskonna tulemuslikkuse taset.

1.2. Meeskonna tulemuslikkuse kujunemine ning selle seosed usaldusega meeskonnas

Käesolevas peatükis käsitletakse meeskonna tulemuslikkuse erinevaid definitsioone, selgitatakse milliseid tulemuslikkuse näitajaid on võimalik vaadelda ja kuidas neid mõõta,

antakse ülevaade meeskonna tulemuslikkust mõjutavatest teguritest ning kirjeldatakse meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse võimalikke seoseid tuginedes varasematele uuringutele.

Viimastel aastakümnetel on organisatsioonid muutunud rohkem meeskonnakeskseteks ja meeskondi peetakse tänapäeva konkurentsivõimelise organisatsiooni üheks olulisemaks faktoriks (Devine *et al* 1999), mistõttu on tõusnud teaduslik huvi uurida usaldust meeskonnas ja selle seost meeskonna tulemuslikkusega. Meeskonna tulemuslikkuse hindamine on oluline, kuna aitab paremini mõista kuidas meeskond töötab ning võimaldab tõhustada tööprotsesse veelgi paremate tulemuste saavutamiseks (Marriage ja Kinnear 2016). Teaduskirjanduses kasutatakse meeskonna tulemuslikkuse uurimisel paralleelselt erinevaid termineid nagu *team performance*, *team effectiveness*, *team efficiency* ja *team productivity*. Kuigi terminoloogia on erinev tuleks tulemuslikkuse hindamiseks vajalike lähtekohtade kujundamisel lähtuda sellest, et meeskond täidab ühiseid eesmärke.

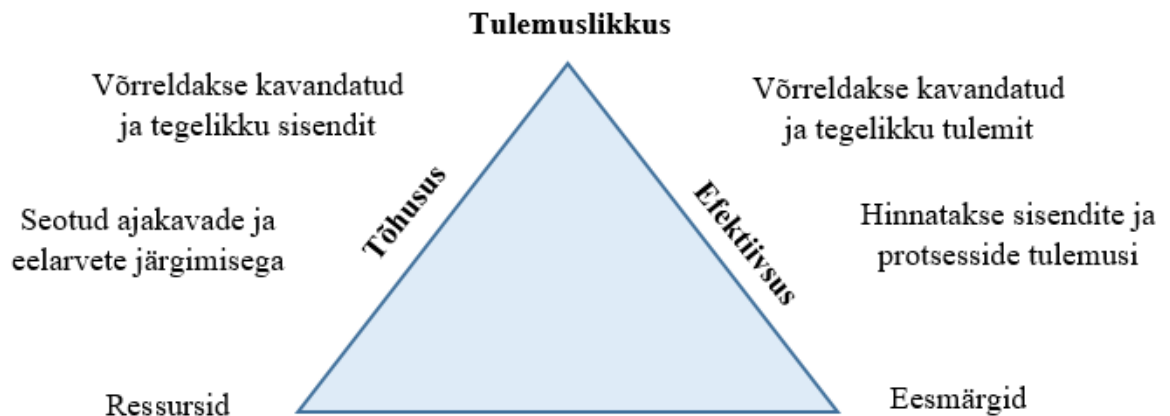
Meeskonna tulemuslikkust võib vaadelda kui protsessi, kus meeskonnaliikmed on hõivatud ühiste ülesannete täitmise ja meeskonnatööga nii individuaalsel kui meeskonna tasandil (Kozlowski ja Klein 2000; Salas *et al* 2007). Meeskonna tulemuslikkust on defineeritud määrana, „mille jooksul meeskond saab täidetud talle seatud eesmärgid“ (Devine ja Philips 2001: 512) või „kui meeskonna väljund vastab või ületab huvigrupi soovitud taseme“ (Hackman 1987: 323). Mitmed autorid on meeskonna tulemuslikkuse defineerimisel läinud täpsemaks ja kirjeldavad seda kui määra „mil meeskond suudab täita kehtestatud kvaliteedi, tootlikkuse, kulu- ja ajaeesmärgid“ (Schrader ja Goepfert 1996: 578; Spreitzer *et al* 1999: 74). Kokkuvõtlikult võiks meeskonna tulemuslikkust defineerida kui „ülesande või eesmärgi saavutamise taset väljundi kvaliteedi ja/või kvantiteedi osas“ (Morrisette ja Kisamore 2020: 291). Toodud definitsioonidest järeldeb, et tulemuslikul meeskonnal on seatud kindlad eesmärgid tehtud töö kvaliteedile, kuludele mida tuleb eesmärkide täitmiseks teha, tootlikkusele milleni soovivad jõuda ja ajale mille jooksul tuleb töö teha. See tähendab, et tulemusliku meeskonna produktiivsus vastab mingile kindlale tasemele ning mida täpsemalt ja kiiremini meeskond oma eesmärgid saavutab seda tulemuslikum ta on.

Püstitatud eesmärkide saavutamisel ja selleks rakendatud ressursside kasutamisel on oluline nii meeskonna töö tõhusus (*efficiency*) kui ka efektiivsus (*effectiveness*). Neely *et al* (1995: 80) on defineerinud meeskonna tulemuslikkuse hindamist kui „varasemat meetmete tõhususe ja efektiivsuse hindamise protsessi“. Meeskonna tulemuslikkusega hinnatakse eesmärkide püstitamiseks rakendatud protsesse ja püstitatud eesmärkide täitmisel saadud

tulemusi (Rosen *et al* 2010; Madhavan ja Grover 1998; Viswanatha ja Iakshmi 2017).

Tõhususe all mõistetakse meeskonna protsesse, mis on seotud ajakavade ja eelarvete järgimisega ning võrreldakse kavandatud ja tegelikku sisendit (Hoegl *et al* 2003).

Efektiivsuse all mõistetakse eesmärkide saavutamist, mille puhul hinnatakse meeskonna sisendite ja protsesside tulemusi võrreldes kavandatud ja tegelikku tulemit objektiivsete ja subjektiivsete näitajatega (Salas *et al* 2017). Joonis 2 võtab kokku meeskonna tulemuslikkuse kujunemise.



Joonis 2. Meeskonna tulemuslikkuse kujunemise mudel

Allikas: autori koostatud Hoegl *et al* 2003; Salas *et al* 2017; Rosen *et al* 2010; Madhavan, Grover 1998; Viswanathan ja Iakshmi 2017 põhjal

Costa *et al* (2001) ning Cohen ja Bailey (1997) hinnangul jagunevad meeskonna tulemuslikkuse näitajad, mida on võimalik mõõta kolmeks:

- meeskonna tootlikkus (meeskonna tulemi kvaliteet ja kvantiteet);
- meeskonnaliikmete suhtumine (rahulolu, pühendumine, usaldus, stress jne);
- meeskonna käitumuslikud väljundid (töölt puudumine, tööjõu volavus jms).

Sobilike mõõdikute valimisel tuleb lähtuda mõõdetavale meeskonnale omastest tulemuslikkuse näitajatest millega on võimalik hinnata, mil määral on soovitud tulemusteni jõutud ning need peaksid olema võimalikult lihtsasti jälgitavad. Meeskonna tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavad mõõdikud on jagatud kaheks: objektiivsed mõõdikud, mis põhinevad finantsnäitajatel ning subjektiivsed mõõdikud, mis põhinevad meeskonna sisestel hinnangutel (meeskonnajuht ja meeskonnaliikmed) ja välistel hinnangutel (näiteks kliendid) (González-Roma *et al* 2009; Wall *et al* 2004; Morrisette ja Kisamore 2020; Bovaird ja Löffler 2003).

Objektiivsed mõõdikud on sellised, mille puhul on samade meetodite kasutamisel võimalik olenemata ajahetkest millal mõõtmine tehti või hindajast, jõuda samadele järeldustele (Bovaird ja Löffler 2003). Objektiivsetest meeskonna tulemuslikkuse mõõdikutest kasutatakse erinevaid meeskonna töö tulemuse näitajaid: kiirus, lahenduste täpsus, vastavus kvaliteedikriteeriumitele, tähtaegadest kinnipidamine, meeskonnajuhi või eksperdi hinnang, müügitulu, produktiivsus, eelarve, käitumisega seotud näitajad. (Marks *et al* 2001; Morrisette ja Kisamore 2020). Objektiivsed mõõdikud on sobilikud kasutamiseks näiteks olukordades kus on vaja töötajate töötulemusi numbriliselt võrrelda. Samas teeb ettevõtte siseselt objektiivsete näitajate kasutamise meeskonna tulemuslikkuse hindamisel keerulisemaks see, et meeskonniti ei pruugi objektiivsed näitajad ühtida (need puuduvad või on erinevad).

Subjektiivseid meeskonna tulemuslikkuse näitajaid on alati seotud konkreetse ajahetke, hindaja ning meetodidga (Bovaird ja Löffler 2003). Neid kasutatakse hinnangute andmiseks sooritusele ja protsessidele ning keskenduvad rohkem üldisele meeskonna tulemuslikkusele (Wall *et al* 2004). Subjektiivsed näitajad põhinevad meeskonnaliikmete hinnangutel ja meeskonna juhtide hinnangutel (Gonzalez-Roma *et al* 2009; Morrisette ja Kisamore 2020) või klientide hinnangutel (Morrisette ja Kisamore 2020). Subjektiivseid hinnanguid kogutakse küsimustike või intervjuude kaudu. Selliste hinnangute kasutamise eeliseks on see, et neid saavad kasutada ka need organisatsioonid, kellel ei ole sobivaid ja ajakohaseid dokumente finantsnäitajatel põhinevate hinnangute andmiseks. (Wall *et al* 2004) Samas on subjektiivsete mõõdikute kasutamisel tulemuslikkuse mõõtmisel oht, et meeskonnaliige, meeskonnajuht või klient võib hinnata tegelikkusega võrreldes meeskonna töö tulemuslikkust kõrgemaks või madalamaks (Podsakoff ja Organ 1986).

Kuigi mitmete autorite hinnangul on objektiivsete ja subjektiivsete mõõdikute tulemused samaväärsed (Wall *et al* 2004; Muckler ja Seven 1992), siis ollakse seisukohal, et terviklikumate ja täpsemate tulemuste saamiseks tuleks võimalusel kasutada mõlemaid mõõdikuid (Rajan ja Reichelstein 2009; Van der Stede *et al* 2006). Meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse seoste uuringuid kokkuvõtvalt metaanalüüsid kinnitasid seda seisukohta. Nendesse uuringutesse kaasati erinevaid varasemaid uuringuid kus meeskonna tulemuslikkust oli hinnatud nii objektiivsete kui subjektiivsete mõõdikutega ja analüüside põhjal selgus, et meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse seos oli subjektiivseid hinnanguid kasutades tugevam kui objektiivseid mõõdikuid kasutades. (Breuer *et al* 2016; De Jong *et al* 2016; Morrisette ja

Kisamore 2020) Tabelis 4 on toodud kokkuvõtvalt varasemates uuringutes kasutatud mõõdikud.

Tabel 4

Varasemates uuringutes kasutatud mõõdikud

Mõõdik		Uuring
Objektiivne	Meta-analüüs	Breuer <i>et al</i> (2016); De Jong <i>et al</i> (2016); Morrisette, Kisamore (2020)
	Küsimustik	Nirwan (2014)
	Ülesanne	Dirks (1999)
Subjektiivne		Buvik ja Tvedt (2016); Cook <i>et al</i> (2020)
	Hinnang	Järvenpää <i>et al</i> (2004) Langfred (2004)
	Küsimustik	Costa <i>et al</i> (2001); Costa <i>et al</i> (2003); De Jong, Dirks (2012); De Jong, Elfring (2010); Erdem <i>et al</i> (2003); Erdem, Ozen (2003); Jaakson <i>et al</i> (2019); Viswanathan, Iakshmi (2017)
	Intervjuu, küsimustik	Ghazinejad <i>et al</i> (2018) Hertel <i>et al</i> (2004)

Allikas: autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal

Tabelist 4 selgub, et subjektiivseid mõõdikuid on enam uuritud. See võib tuleneda sellest, et üleüldist meeskonna tulemuslikkust on lihtsam hinnata kasutades subjektiivseid mõõdikuid, kuna organisatsioonides ei pruugi meeskondadel olla finantsnäitajatel põhinevaid dokumente võrreldavate hinnangute andmiseks.

Meeskonna tulemuslikkuse hindamisel on oluline teada, et seda mõjutavad veel paljud erinevad tegurid. Ainult ühele tegurile tuginedes on keeruline saada objektiivset ülevaadet meeskonna tulemuslikkusest (Viswanathan ja Iakshmi 2017). Mitmed uurijad on seisukohal, et tegurid, mis mõjutavad tööprotsesse mõjutavad ka meeskonna tulemuslikkust (Yeatts *et al* 2001; Marks *et al* 2001; Mwita 2000; Hackman 1987) ja annavad kasulikku teavet miks meeskonnaliikmete saavutused on üle või alla ootuste (O'Connor 2006). Meeskonna tööprotsessideks nimetatakse „tegevusi, mida tehakse kollektiivsete eesmärkide saavutamiseks ja mis muudavad sisendid läbi käitumuslike, verbaalsete ja kognitiivsete tegevuste tulemusteks“ (Marks *et al* 2001: 357). Erinevad autorid on jaganud meeskonna tööprotsesse mõjutavad tegurid järgnevalt (Yeatts *et al* 2001; Mwita 2000; Hackman 1987):

- meeskonda ümbritsev keskkond (näiteks organisatsioonikultuur, juhtimine, juhi toetus, julgustamine, tagasiside, muutused ühiskonnas jms);

- meeskonnaliimete hoiakud (näiteks kommunikatsioon, pühendumine, koostöö, usaldus, motivatsioon jms);
- meeskonna sisesed tegurid (näiteks meeskonna suurus, eesmärkide selgus, konfliktid, otsustusprotsessid, omavaheline läbisaamine jms);
- meeskonnaliikmete omadused (näiteks oskused, pädevused, huvid, vajadused, väärtused, tööväline toetus, demograafilised tegurid jms).

Tabelis 5 on toodud varasemates usalduse ja tulemuslikkuse seoseid käsitletud uuringutes toodud tulemuslikkust mõjutavad tegurid.

Tabel 5

Meeskonna tulemuslikkust mõjutavad tegurid varasemates uuringutes

Kategooria	Uuritud tegurid	Uuringute autorid
Meeskonda ümbritsev keskkond	Tagasiside	Breuer <i>et al</i> (2016); Cook <i>et al</i> (2020); Jaakson <i>et al</i> 2019
Meeskonnaliikmete hoiakud	kommunikatsioon, pühendumine, koostöö, usaldus, motivatsioon, rahulolu , avatus, individuaalne autonoomia, stress, teineteise jälgimine , meeskonnaliikme panus	Breuer <i>et al</i> (2016); Järvenpää <i>et al</i> 2004; Buvik ja Tvedt 2016; Costa <i>et al</i> 2001; Costa <i>et al</i> 2003; Ghazinejad <i>et al</i> 2018; Erdem, Ozen 2003; Nirwan 2014; Cook <i>et al</i> 2020; De jong, Dirks 2012; De Jong, Elfring 2010; Dirks 1999; Langfred 2004
Meeskonna sisesed tegurid	meeskonna suurus, tüüp, eesmärkide selgus, konfliktid, otsustus protsessid, omavaheline läbisaamine	Breuer <i>et al</i> 2016; Erdem, Ozen 2003; Dirks 1999; Erdem <i>et al</i> 2003; Morrisette, Kisamore 2020
Meeskonnaliikmete omadused	oskused, pädevused, huvid	Breuer <i>et al</i> 2016; Dirks 1999

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Tabelist 5 selgub, et varasemates uuringutes on kõige enam meeskonna tulemuslikkust mõjutavate teguritena toodud meeskonnaga seotud hoiakuid ja meeskonna sisesid tegureid. Meeskonnaliikmete omadused ja meeskonda ümbritsev keskkond mõjutab samamoodi meeskonna tulemuslikkust, kuid nende mõju meeskonna tulemuslikkusele on uuritud vähem. Järgnevalt antakse ülevaade varasemate uuringute usalduse ja tulemuslikkuse seostest meeskonnas.

Mitmed uuringud on leidnud usalduse ja tulemuslikkuse vahel meeskonnas positiivse seose. Usaldust on peetud oluliseks meeskonna tulemuslikkust mõjutavaks teguriks (Braun *et al* 2013; Dirks ja Ferrin 2001). Eeldatakse, et usalduse kasvades paraneb ka meeskonna

tulemuslikkus (Dirks 1999) ja ollakse seisukohal, et usalduse puudumisel kaovad meeskonnaliikmetel ühised eesmärgid ja huvid ning nad keskenduvad hoopis oma isiklikele huvidele (De Jong *et al* 2016; Dirks 1999). Rezvani *et al* (2018) töid välja, et meeskondades, kus tööülesannete täitmisel on suur vastastikune sõltuvus ja pikk ajaperiood, on usaldusel oluline roll ülesannete täitmisel. Cook *et al* (2020) uuring kinnitas seda väidet. Esimesel kahel uuringuetapil puudus oluline seos usalduse ja tulemuslikkuse vahel, kuid järgnevatel uuringu etappidel, kui usaldus meeskonnas tõusis, oli usalduse ja tulemuslikkuse vahel positiivne seos. Nad leidsid, et kõrge usaldusega meeskonnad näitasid paremaid tulemusi. Ka Erdem *et al* (2003) jõudsid järeldusele, et meeskonna tulemuslikkus paraneb ajaga kui usaldus meeskonnas tõuseb.

Mitmed uuringud on kinnitanud, et usaldus on tulemuslikkusega kaudselt seotud ja nende kahe näitaja seost mõjutavad teised tegurid. Näiteks jõudis Dirks (1999) oma uuringus järeldusele, et meeskondades, kus usalduse tase oli kõrgem ei olnud tulemuslikkuse näitajad paremad meeskondadest, kus usalduse tase oli madalam. Pigem tõstis usalduse taset see kui motiveeritud olid meeskonnaliikmed ühiste eesmärkide nimel pingutama. Usalduse langedes kadus ka motivatsioon ja meeskonnaliikmed täitsid pigem individuaalseid eesmärke. (Dirks 1999; De Jong ja Elfring 2010)

Oluline positiivne vahendav mõju usalduse ja tulemuslikkuse seosele on leitud ka koostööl. Koostöö paremaks toimimiseks on oluline usalduse olemasolu meeskonnas, kuna usaldus edendab koostööd meeskonnaliikmete vahel (Pinjani ja Palvia 2013). Jones ja George (1998) töid välja, et teineteist usaldavad meeskonnaliikmed suhtlevad omavahel rohkem ja teevad rohkem koostööd, mis omakorda parandab meeskonna tulemuslikkust. Mitmed uuringud leidsid, et usaldus soodustab meeskonnas koostööd ja seetõttu tulemuslikkust paraneb, kuna usaldus meeskonnas aitab meeskonnal paremini töid planeerida, probleeme lahendada ja tõstab töö kvaliteeti. Usalduse vähenemisel hakkab esinema meeskonnaliikmete töös rohkem kriitilisi vigu. (De Jong ja Elfring 2010; Erdem ja Ozen 2003; Buvik ja Tvedt 2016; Breuer *et al* 2016) Samas Costa *et al* (2001) ja Dirks (1999) uuringud ei kinnitanud seda seost, tuues välja, et kõrgem usalduse tase meeskonnas ei pruugi alati tõsta koostöö taset.

Varasemates uuringutes on välja toodud, et usaldus on seotud teineteise jälgimisega, millel võib olla nii positiivne kui negatiivne seos meeskonna tulemuslikkusega. Ollakse seisukohal, et olukordades kus usaldamise risk on suur, võib teineteise jälgimine saada usalduse aluseks (Costa 2003). McAllister (1995) tõi oma uuringus välja, et usalduse mõju

teeneteise jälgimisele oleneb usalduse tasemest meeskonnas ja jälgimise eesmärgist. Langfred'i (2004) uuring tõestas meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse negatiivset seost. Tema hinnangul mõjutab teineteise jälgimine usaldust negatiivselt ja viib meeskonna tulemuslikkuse vähenemiseni juhul kui usalduse-tulemuslikkuse suhet uuritakse meeskonnas, kus usalduse tase on kõrge ja järelvalve meeskonnaliikmete tegevusele puudub. See tähendab kui meeskonnaliikmed usaldavad teineteist, siis ei kontrolli nad teineteise tegevust ja tulemuslikkus kannatab. Samas tõi McAllister (1995) välja, et usalduse kasvades ja emotsionaalse sideme tekkides on teineteise jälgimisel positiivne mõju meeskonna tulemuslikkusele, kuna sel juhul kasutatakse teineteise jälgimist pigem meeskonnakaaslaste abistamiseks. Samal arvamusel olid ka Salas *et al* (2005), kelle hinnangul positiivse alatooniga teineteise jälgimine tekitas meeskonnaliikmetes tunnet, et neid jälgivad meeskonnaliikmed toetavad neid. Ka De Jong ja Elfring (2010) tõid oma uuringus välja, et teineteise jälgimine võimaldab meeskondadel leevendada töö tegemise käigus tekkivaid protsessikadusid. Cook *et al* (2020) uuringust selgus, et kõrge usaldusega meeskondades jälgiti teineteise töö tegemist ja kasutati probleemide lahendamisel konstruktiivset kriitikat. See tõi kaasa suurema vastutuse ja võimaldas märgata rohkem vigu teineteise töös ja neid õigel ajal parandada. Samale järeldusele jõudis oma uuringus ka De Jong ja Dirks (2012), kes leidsid, et usaldus mõjutab seda kui palju meeskonnaliikmed üksteise tegemisi jälgivad, mis omakorda mõjutab meeskonna tulemuslikkust. See tähendab, et usaldus ei mõjuta tulemuslikkust otseselt vaid mõjutab seda kuidas üks osapool hindab teise osapoole käitumist tulevikus. Costa *et al* (2001) tõid välja, et usalduse puudumine meeskonnaliikmete vahel tekitab meeskonnaliikmetes soovi teineteise käitumist rohkem jälgida ja seetõttu stressitase tõuseb, mis omakorda mõjutab negatiivselt meeskonna tulemuslikkust. Samas tõid nad välja, et kõrgem usalduse tase ei pruugi alati tähendada, et teineteise jälgimine seetõttu väheneb. Buvik ja Tvedt (2016) jõudsid oma uuringus järeldusele, et teineteise jälgimine meeskonna tulemuslikkust ei mõjutanud.

Järgmiste olulise tulemuslikkust mõjutavate teguritena on välja toodud rahulolu ja pühendumist. Costa *et al* (2001) ja Costa (2003) jõudis oma uuringutes järeldusele, et mida kõrgem on usaldus meeskonnas seda kõrgem on rahulolu ja pühendumise tase. Usalduse olemasolul kasvas meeskonnas rahulolu ja meeskonnaliikmed olid pühendunud oma töös ja seetõttu meeskonna tulemuslikkus tõusis. Ühe erisusena toodi välja, et usalduse vähenemisel vähenes ka hoiakulise pühendumise tase, samas kui kalkuleeriva pühendumise tase tõusis. Selgus, et meeskonna produktiivsus vähenes kui meeskonnaliikmed olid pikema

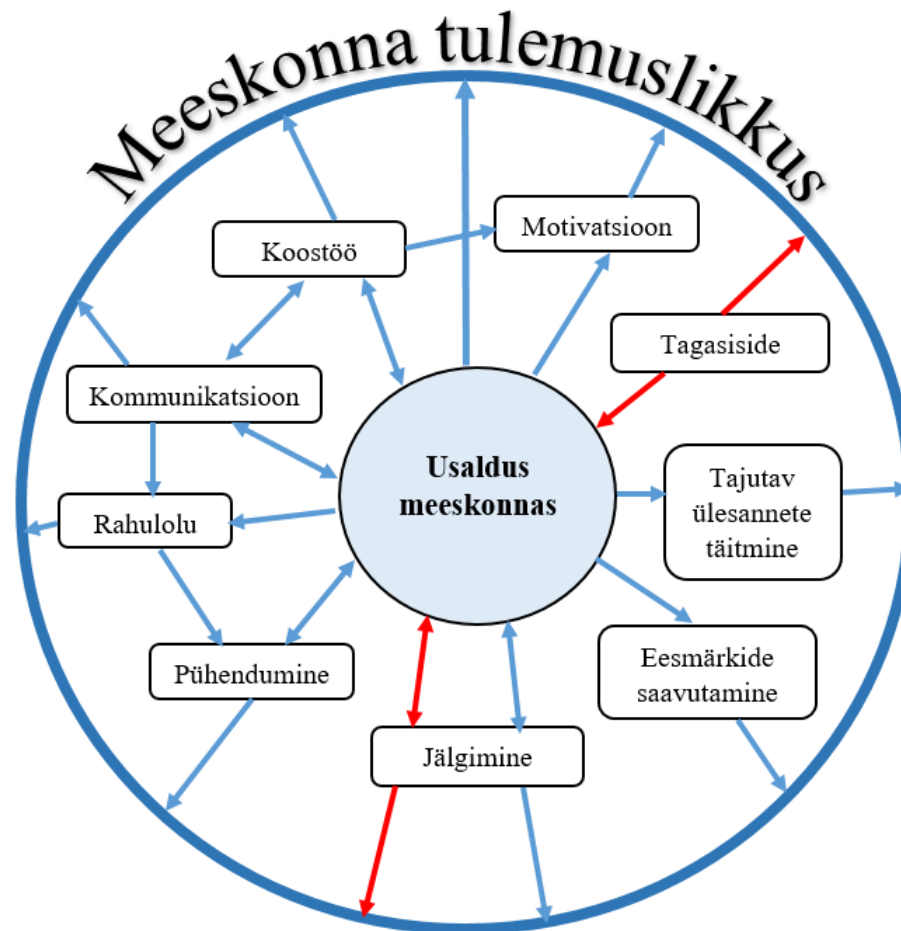
perioodi jooksul pidevalt pinges, rahulolematud ja vähem pühendunud. (Costa *et al* 2001; Costa 2003) Ka Buvik ja Tvedt (2016) leidsid, et pühendumisel on oluline roll sellel kui usaldamisele kalduvad on meeskonnaliikmed ja kui usaldusväärsetena nad teisi näevad. Viswanathan ja Iakshmi (2017) jõudsid järeldusele, et rahulolevad meeskonnaliikmed on valmis rohkem panustama meeskonnatöösse. Ka Ghazinejad *et al* (2018) uuringust selgus, et usaldus soodustas pühendumist.

Mitmete uurijate hinnangul mõjutab meeskonna tulemuslikkust meeskonnaliikmete vaheline kommunikatsioon. Ollakse seisukohal, et tänu omavahelisele kommunikatsioonile usalduse tase tõuseb kuna inimesed jagavad rohkem informatsiooni (Costa *et al* 2001), mis on edukaks töö tegemiseks kriitilise tähtsusega (Pinto ja Pinto 1990). Lisaks viib avatud suhtlus vastastikuse rahuloluni (Costa *et al* 2001). De Lisaks on leitud, et usaldus soodustab meeskonnas omavahelist suhtlemist, mida seostatakse positiivsete hoiakutega meeskonnas ning vähendab ebakindlust ja haavatavust (De Jong ja Elfring 2010; Järvenpää *et al* 2004).

Meeskonna tulemuslikkust mõjutab veel kas see milline on meeskonnaliikmete tajutav ülesannete täitmine. De Jong *et al* (2016) uuring kinnitas, et mida kõrgem on usalduse tase meeskonnas, seda paremini täidavad meeskonnaliikmed oma ülesandeid. Nad leidsid, et usaldus on tugevalt seotud meeskonna tulemuslikkusega kui ülesande vastastikune sõltuvus on kõrgem ning usalduse ja tulemuslikkuse seose suurus varieerub ülesannete vastastikkuse sõltuvuse taseme vahel. Lisaks tõid nad välja, et meeskonnaliikmete oskuste eristamine tugevdab seda seost. Ka Costa *et al* (2001) ja Viswanathan ja Iakshmi (2017) uuringud kinnitasid, et usaldus mõjutab seda kuidas meeskonnaliikmed tajuvad ülesannet täitmist.

Varasemate uuringute analüüsimisel selgus, et meeskonna tulemuslikkust mõjutab ka tagasiside andmine. Jaakson *et al* (2019) kinnitasid, et negatiivne tagasiside töö tulemuslikkusele vähendas oluliselt meeskonnas usaldust ja meeskonnaliikmete usaldusväärsust.

Ühe olulise meeskonna tulemuslikkust mõjutava tegurina on veel välja toodud seatud eesmärkide saavutamist. Näiteks Nirwan (2014) jõudis oma uuringus järeldusele, et usaldusel ja tulemuslikkusel on meeskonnas positiivne seos, kuna meeskonnad, kus usalduse tase oli kõrgem, saavutasid kergemini meeskonnale seatud eesmärgid. Selgus, et meeskonna tulemuslikkust on võimalik suurendada tõstes usalduse taset meeskonnas. Seega peaks iga organisatsioon keskenduma eelkõige meeskonna usalduse suurendamisele, et saavutada soovitud eesmärk meeskonna tulemuslikkuse ja tootlikkuse osas. Joonisel 3 on toodud olulisemad varasemates uuringutes leitud seosed.



Joonis 3. Olulisemad usalduse ja tulemuslikkuse seosed meeskonnas varasemates uuringutes

Märkused: sinine nool - positiivsed seosed; punane nool - negatiivsed seosed

Allikas: autori koostatud De Jong ja Elfring 2010; De Jong *et al* 2016; Buvik ja Tvedt 2016; Viswanathan ja Iakshmi 2017; Costa *et al* 2001; Costa 2003; Erdem ja Ozen 2003; Dirks 1999; De Jong ja Dirks 2012; Jaakson *et al* 2019; Langfred 2004; Nirwan 2014; Ghazinejad *et al* 2018; Cook *et al* 2020; Järvenpää *et al* 2004; Morrisette ja Kisamore 2020; Breuer *et al* 2016 põhjal.

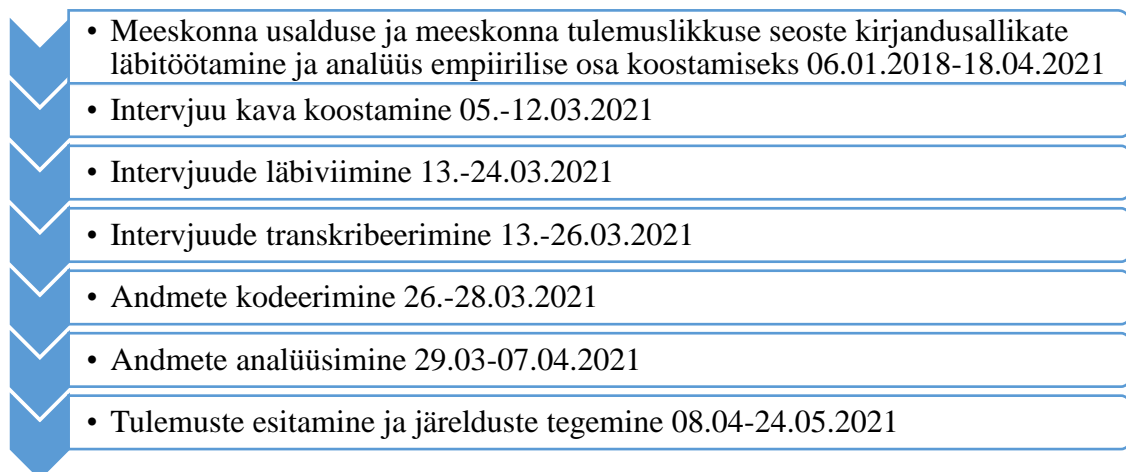
Kokkuvõtteks võib öelda, et tulemuslik meeskond töötab ühiselt püstitatud eesmärgi saavutamise nimel. Selleks on neil seatud eesmärgid tehtud töö kvaliteedile, kuludele, tootlikkusele ja ajale mille jooksul töö tuleb teha. Tulemuslikkusega hinnatakse eesmärkide püsitamiseks rakendatud protsesse ja püstitatud eesmärkide täitmisel saadud tulemusi ja võrreldakse neid seatud eesmärkidega. Kuid meeskonna tulemuslikkus sõltub lisaks veel teistest teguritest. Tegurid mis mõjutavad meeskonna tööprotsesse mõjutavad ka meeskonna tulemuslikkust. Põhilised meeskonna tööprotsesse mõjutava tegurid on näiteks koostöö, kommunikatsioon, usaldus, motivatsioon, pühendumine ja stress. Varasemad meeskonna

usalduse ja tulemuslikkuse seoseid uurinud teadlased on jõudnud vasturääkivate tulemusteni, mis on toodud lisas A. Kuigi enamus uuringuid on kinnitanud meeskonnaliikmete vahelise usalduse positiivset seost meeskonna tulemuslikkusega, mis võib olla nii otsene kui kaudne (De Jong ja Elfring 2010; Rispens *et al* 2007; Buvik ja Tvedt 2016; Costa *et al* 2001; Costa *et al* 2003; Costa *et al* 2020; Spreitzer *et al* 1999; Viswanathan ja Iakshmi 2017; Nirwan 2014; Morrisette ja Kisamore 2020; Erdem *et al* 2003; Ghazinejad *et al* 2018 jm), on jõutud ka tulemusteni, kus seos on nõrk (Aubert ja Kelsey 2003; Jaakson *et al* 2019), puudub (De Jong *et al* 2016; Dirks 1999; Hertel *et al* 2004; Järvenpää *et al* 2004) või isegi negatiivne (Langfred 2004).

2. Tajutud usaldus meeskonnas ja selle seos meeskonna tulemuslikkusega

2.1. Uuringu metoodika ja valim

Käesolevas peatükis kirjeldatakse töö empiirilise osa koostamisel kasutatud uurimismetoodikat, tutvustatakse valimit ja analüüsimeetodeid. Magistritöö empiirilise osa koostamise saab jagada seitsmeks uurimisetapiks, mis on toodud joonisel 4.



Joonis 4. Magistritöö empiirilise osa koostamise etapid.

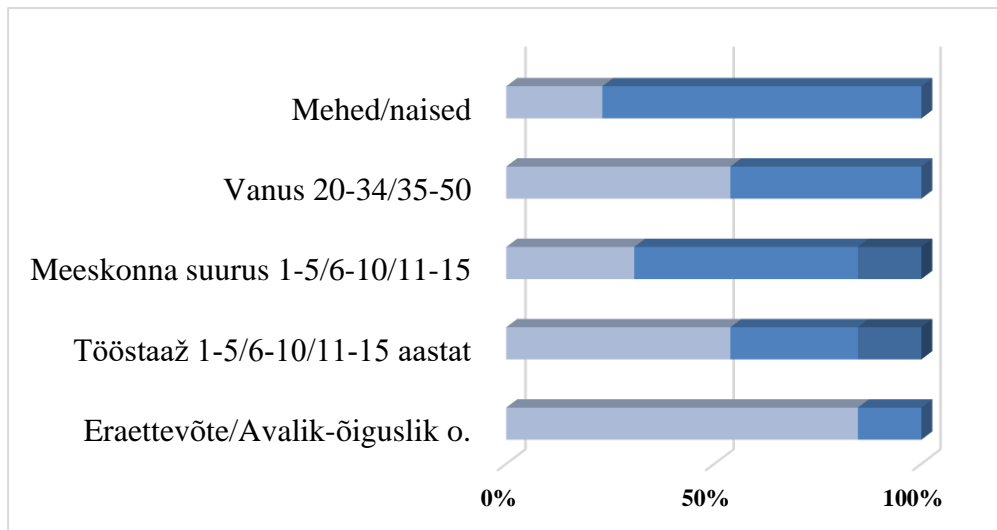
Allikas: autori koostatud

Esimese etapina töötati läbi kirjandusallikad, mis käsitlevad usaldust meeskonnas, meeskonna tulemuslikkust ja nende seoseid. Need tulemused on esitatud käesoleva magistritöö esimeses peatükis ja said aluseks empiirilise osa koostamisel. Empiiriliste andmete kogumise meetodiks valiti kvalitatiivne meetod, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivne andmete kogumise meetod sobib kui eesmärgiks on saada vastused küsimustele milleks või kuidas. Intervjuud peetakse paindlikuks andmete kogumise meetodiks ja sobib selliste andmete kogumiseks, mis põhinevad uuritavate kogemustel,

uskumustel ja vaadetel. Intervjuud annavad võimaluse uuritaval avada teemat oma sõnadega. (Frances *et al* 2009)

Andmete kogumiseks kasutati nn teemaintervjuud. Intervjuude läbiviimiseks koostas töö autor intervjuukava, mis on toodud lisas B. Intervjuud alustati sissejuhatava küsimusega. Esimese teemaploki küsimuste moodustamise aluseks võeti joonis 1 ja küsimused 1-3 keskendusid usaldust mõjutavatele teguritele, mis on seotud usaldajaga ja usaldatavaga ning usalduse liigitamisele. Teise teemaploki küsimuste moodustamise aluseks võeti peatükis 1.2 toodud tulemuslikkuse teooria ja varasemate uuringute analüüs. Küsimused 4-8 keskendusid meeskonna tulemuslikkust mõjutavatele teguritele ja tulemuslikkuse hindamisele ning sellele kuidas uuritavad tajusid usalduse ja tulemuslikkuse seoseid meeskonnas. Uuringu läbiviimisel kasutati standardiseerimata intervjuusid, et uuritaval oleks võimalus end teemat avades vabamalt väljendada. See oli oluline, kuna eesmärgiks oli uurida inimeste isiklikke kogemusi ja arvamusi kuidas nad tajuvad usaldust meeskonnas ja selle rolli meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Edaspidi on töös usaldusest ja tulemuslikkusest rääkides peetud silmas just seda kuidas uuritavad tajuvad usaldust ja tulemuslikkust meeskonnas.

Esialgu oli plaanis tulemuslikkuse osa andmed koguda objektiivset mõõdikut kasutades, kuid kuna ettevõtteid järjest keeldusid koostööst, tuues põhjusteks, et töötajaid ei soovita uuringutega koormata või sarnaste uuringute läbiviimist võimaldatakse ainult oma töötajatele, siis otsustati empiirilise osa andmete kogumiseks kasutada subjektiivset mõõdikut ehk meeskonnaliikmete hinnanguid kuidas nad tajusid tulemuslikkust ja usaldust meeskonnas. Samas on töö autor seisukohal, et sellise tundliku ja isikliku teema puhul on subjektiivse mõõdiku kasutamine sobilik, kuna see aitab laiemalt avada teemat, võimaldades uuritaval välja tuua isiklikke kogemusi ja arvamusi. Valimi moodustamise kriteeriumiks oli, et uuritaval pidi olema meeskonnatöökogemus ja töötama hetkel mõnes meeskonnas. Valimina kasutati esialgu nn mugavusvalimit, mis tähendas, et esimese intervjuueeritava valis autor oma tutvusringkonnast. Edaspidise valimi moodustamisel kasutati nõ lumepallimeetodit, kus iga intervjuueeritav soovitas oma tutvusringkonnast 1-2 inimest järgmiseks intervjuuks, kes sobisid valimi moodustamise aluseks olnud kriteeriumitega. Joonisel 5 on toodud ülevaade intervjuueeritavate taustaandmetest.



Joonis 5. Intervjuueeritavate taustaandmed

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Uuringus osales 13 inimest, sh kaks riigiasutustest ja ülejäänud eraettevõtetest. Intervjuueeritavate tööstaaž selles meeskonnas kus nad praegu töötasid varieerus ühest aastast kuni 14 aastani. Kõige enam oli neid kes olid oma meeskonnas töödanud kuni viis aastat. Pikema tööstaažiga ehk rohkem kui 11 aastat oli ainult kaks inimest. Ka meeskondade suurused varieerusid kolmest kuni 14 inimeseni. Kõige enam oli meeskondi kus inimesi oli vahemikus 6-10. Vanuseliselt jagunesid intervjuueeritavad pooleks, pooled olid alla 35 aastased ja pooled 35 või vanemad. Naiste osalus oli uuringus suurem kui meeste osalus. Uuringus osalenute tegevusvaldkonnad olid infotehnoloogia, personal, finants, kindlustus, turundus, müük, haridus ja tootmine.

Uuringu alguses viidi läbi kaks prooviintervjuud, et hinnata kas moodustatud küsimused aitavad avada teemapüstitust. Sisulisi muudatusi intervjuu kava küsimustes ei tehtud, korregeeriti ainult paari küsimuse sõnastust. Empiiriliste andmete kogumiseks viidi läbi 13 teemaintervjuud. Tulenevalt koroonaviiruse laialdasest levikust ja keerulisest olukorrast Eestis ei olnud võimalik intervjuueeritavatega füüsiliselt kohtuda ja seetõttu viidi intervjuud läbi videokõne vahendusel Zoom keskkonnas. Enne intervjuu toimumist saadeti intervjuukava küsimused intervjuueeritavatele, et neil oleks võimalik enne intervjuud küsimustega tutvuda. Autori hinnangul oli see oluline, kuna tegemist on tundliku ja spetsiifilise teemaga, ning enamus intervjuueeritavad soovisid end intervjuuks ettevalmistada.

Intervjuu alguses tutvustas autor veel kord uurimuse eesmärgi. Intervjuude kestvus oli alates 44 minutist kuni 1 tunni 32 minutini, keskmiselt 1 tund ja 4 minutit. Intervjuude

salvestamiseks kasutati digitaalset diktofoni ja saadud info transkribeeriti täies ulatuses. Transkriptsioonide pikkused varieerusid alates kuuest leheküljest kuni 16 leheküljeni (kirja suurus 12, reavahe 1,5) ning kogumaht oli 128 lehekülge. Andmete analüüsimiseks kogu materjal kodeeriti ja kategoriseeriti. Koodid loodi kogutud andmete lugemise käigus, need süstematiseeriti ja grupeeriti sarnasuste järgi üldisematesse kategooriatesse, mis loodi tuginedes teooriale. Andmete kodeerimisel kasutati kvalitatiivsete andmete töötlemiseks mõeldud programmi MAXQDA Analytics Pro 2020. Programmi abiga moodustati andmetest koodipuu, mis on toodud lisas C.

Töös lisati intervjueritavate tsitaatide arusaadavamaks tegemiseks vajadusel sulgudesse täpsustavaid sõnu või täiendavaid selgitusi. Teksti paremaks arusaadavuseks sulgudesse lisatud sõna oli enamasti eelnevates lausetes mainitud, kuid kuna need laused ei olnud tsiteerimisel olulised ja jäeti välja, siis mõtte täpsustamiseks lisati see sulgudesse. Näiteks lauses: „*Ütleme, et varasemast on nagu kogemusi, kus spetsialist, kes on mulle mingeid asju ette valmistanud, et tal ongi nagu päris palju seal (lepingus) vigu sees olnud.*“ Lisati täpsustus (lepingus). Muus osas on töös toodud tsitaadid muutmata kujul.

Töös kasutati näidete toomiseks ainult konkreetseid teemasid iseloomustavaid tsitaate. Kõik ülejäänud teemasse mittepuutuvad laused ja lõigud jäeti tööst välja. Töös toodud näidetest välja jäetud laused märgiti sulgudes kolme punktiga (...). Intervjueritavatele tagati anonüümsus ja seetõttu asendati tekstis kõik sellised sõnad ja väljendid, millest oleks saanud teha järeldusi intervjueritava isiku kohta, üldistava sõnaga. Intervjueritavate andmed esitati anonüümsuse tagamiseks koondtabelis suvalises järjekorras ja märgiti üldistava nimetusega (Intervjueritav 1, Intervjueritav 2 jne).

2.2. Tajutud usaldus meeskonnas ja selle olemus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest. Lähtuvalt töö eesmärgist valiti andmeanalüüsi aluseks meeskonna usaldust mõjutavad tegurid ja liigitamisvõimalused ning meeskonna tulemuslikkust mõjutavad tegurid, hinnatavad tulemuslikkuse näitajad ja hindamismeetodid lähtudes intervjueritavate enda sõnadega väljendatud arvamustest ja hinnangutest. Andmeanalüüsi aluseks valitud küsimused aitasid avada teemat laiemalt ja leida rohkemaid seoseid kuidas uuritavad usalduse rolli tulemuslikkuse kujunemisel tajusid.

Analüüsimiseks grupeeriti andmed teemade kaupa kolmeks: tajutud usaldus meeskonnas, tajutud meeskonna tulemuslikkus ning usalduse ja tulemuslikkuse seosed meeskonnas. Intervjuude põhjal loodud koodid jagati selgelt eristuvate näitajate alusel

kategooriatesse. Esimeses teemaplokis käsitleti tajutud usaldust meeskonnas. Selle hindamisel tugineti autoritele, kelle põhjal koostati peatükis 1.1 joonis 1, kus olid toodud usalduse tekkimise eeldused, usaldust mõjutavad tegurid ja erinevates koostööetappides tekkivad usalduse liigid. Intervjuude põhjal loodi koodid ja teooriale tuginedes moodustati kategooriad, millest annab ülevaate tabel 6.

Tabel 6

Tajutud usaldus meeskonnas

Teema	Kategooriad	Koodid	Olulisus
Tajutud usaldus meeskonnas	Usalduse tekkimise eeldused	Positiivsed ootused	10
		Haavatavuse aktsepteerimine	1
	Usaldamisele kalduvus	Usaldamisele kalduvus	13
	Tajutud usaldusväärset mõjutavad tegurid	Kompetentsus	12
		Heatahtlikkus	11
		Ausameelsus	9
		Initsiatiivikus	5
		Ennustatavus	3
		Avatud kommunikatsioon	10
		Avatus	9
	Usaldust mõjutavad tegurid	Vastutuse võtmine	5
		Sisetunne	4
		Jälgimine	4
		Eelnev kogemus	4
		Lubadused/kokkulepped	3
		Ühised eesmärgid	3
		Eeskujuks olemine	3
		Tagasiside	2
		Kultuuriline taust	1
		Kalkulatsioonidel põhinev	13
	Usalduse liigid	Teadmistel põhinev	9
		Samastumisel põhinev	2

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Intervjuude analüüsimisel selgus, et peaaegu kõik uuritavatest pidasid usalduse tekkimise eelduseks, sarnaselt teoorias tooduga, positiivseid ootusi teise osapoole suhtes (Lewicki ja Bunker 1996; Fulmer ja Gelfand 2012; Costa *et al* 2001). Toodi välja, et usaldus saab meeskonnas tekkida juhul kui ollakse positiivse suhtumisega ja heade ootustega meeskonnaliikmete suhtes andes võimaluse oma usaldusväärset tõestada.

„Ma ise ikka võtan asju positiivselt ja pigem eeldan, et inimesed on head ja ausad ja loodan, et neid võib usaldada.“ (Intervjueeritav 13)

Samas teoorias toodud teist usalduse tekkimise eelduse komponenti haavatavuse aktsepteerimist tõi välja ainult üks intervjueeritav, kes leidis, et võõrast usaldades võetakse risk, et usaldust võidakse kuritarvitada.

Järgmisena uuriti mis mõjutas uuritavate usalduse taset meeskonnas. Vastuseid analüüsid selgus, et sarnaselt teoorias tooduga mõjutas usalduse taset meeskonnas kõige enam usaldaja kalduvus usaldamisele ja see kuidas tajuti meeskonnaliikme usaldusväarsust (Mayer *et al* 1995; Costa *et al* 2001; Costa ja Anderson 2011). Kõik uuritavad tõid välja, et nende esimene hoiak meeskonnaliikmete suhtes oli usaldav ja nad kaldusid alati teist osapoolt usaldama. Leiti, et kalduvus usaldada meeskonnaliiget peaks olema elementaarne, vastasel juhul on väga keeruline mingisugustki usalduse taset meeskonnaliikmete vahel saavutada.

„Kui meile tuleb uus inimene ja kui ma kohtun uue inimesega, siis mu esimene (...) hoiak on hästi usaldav ja ma pigem annan inimesele võimaluse ja ma usun teda.“ (Intervjueeritav 1)

Kõik uuritavad tõid välja, et usalduse taset mõjutas see, kuidas tajuti meeskonnaliikme usaldusväarsust. Sarnaselt teoorias tooduga peeti kõige olulisemateks meeskonnaliikmete usaldusväarsust mõjutavateks teguriteks kompetentsust, heatahtlikkust ja ausameelsust (Mayer *et al* 1995; Adams *et al* 2003; Costa ja Anderson 2011; Järvenpää *et al* 1998). Peaaegu kõik vastanutest tõid välja, et nende silmis tekitas usaldusväarsust meeskonnaliikme kompetentsus. Leiti, et meeskonnaliikme professionaalsus ja võimekus tööülesannete täitmisel, uue meeskonnaliikme juhendamisel või väljaõppel tekitasid tema vastu austust ja lugupidamist, ning seetõttu oldi ka usaldavam.

„Ütleme kui ta jagab oma teadmisi (...), siis see on loomulikult igatpidi usaldusväarsust tekitav minu meelest.“ (Intervjueeritav 12)

Peaaegu kõik intervjueeritavad tõid välja, et usaldusväarsust ei tekita ainult kompetentsus vaid peaaegu sama oluline roll oli ka meeskonnaliikme heatahtlikkusel. Enamus vastanutest tõid välja, et sõbralik, hooliv ja empaatiavõimeline meeskonnaliige tekitas neis usaldust, kuna nad tajusid tema heatahtlikust. Heatahtlikuks peeti ka seda kui oldi teiste suhtes abivalmis ning kui märgati ja tunnustati, mis viitas sellele, et tajuti teise osapoolle häid kavatsusi, mida kinnitas ka teooria (Mayer *et al* 1995). Veel toodi välja, et heatahtlikud inimesed on usaldusväärsemad, kuna nende peale saab loota.

„Kindlasti (...) heatahtlik (...), et Sa saad ta peale loota. (...) Selleks, et üldse mingi selline hea suhe tekiks (...) peab kindlasti heatahtlik olema.“ (Intervjueeritav 10)

Üle poolte intervjueeritavatest leidsid, et usaldust meeskonnas mõjutas see kui ausad meeskonnaliikmed teineteisega on. Sarnaselt teoorias tooduga leidsid uuritavad, et inimese ausameelsus teiste silmis vähenes kui kokkulepetest ei peetud kinni (Mayer *et al* 1995) ning hakatati valetama ja vassima. Eeldati, et probleemide tekkimisel on inimesed ausad ja räägivad neist koheselt, et teistel meeskonnaliikmetel oleks võimalik abi pakkuda ja kokkulepped saaks täidetud.

„Kui kellelegi on mingi ülesanne antud, et siis ta peab (...) selle ära tegema. Või siis kui tõesti ta ei suuda näiteks seda, et siis ta on piisavalt avatud ja piisavalt julge, et kommunikeerida, et ta vajab näiteks abi. (...) Aga see kui ta täiesti jätab selle tegemata ja isegi abi nagu ei küsi, et see ei tekita usaldust.“ (Intervjueeritav 11)

Erinevalt teooriast tõid ligikaudu pooled intervjueeritavad ühe huvitava usaldusväärsust mõjutava tegurina välja initsiatiivikust. Tood välja, et meeskonnaliikmed, kes näitasid rohkem välja huvi ja initsiatiivi õppida uusi asju ning tööülesandeid täites andsid endast rohkem kui neilt oodati, tekitasid rohkem usaldusväärsust.

„Ma näen, et tal on huvi ja initsiatiiv, et küsib, teeb märkmeid“ (Intervjueeritav 2)

Üksikud intervjueeritavad pidasid oluliseks meeskonnaliikmete käitumise ennustatavust. Need kes tõid selle teguri olulisuse välja leidsid, et meeskonnaliikme tugevuste ja nõrkuste tundmine aitas keerulistes olukordades ennustada tema käitumist ja seetõttu tema usaldusväärsus tõusis, mida kinnitas ka teooria (Adams *et al* 2003; Järvenpää *et al* 1998; Costa ja Anderson 2011).

Järgmisena uuriti millised inimestevahelisi suhteid mõjutavad tegurid mõjutavad usaldust meeskonnas. Intervjuude analüüsimisel selgus, et peaaegu kõik uuritavad leidsid, et usaldust meeskonnas mõjutas kõige enam omavaheline avatud suhtlus. Toodi välja, et avatud suhtlus tõstis usalduse taset meeskonnas, kuna see võimaldas pingevabamalt suhelda, tulemuslikumalt informatsiooni jagada ja probleeme lahendada ning tööülesandeid kommunikeerida. Samale järeldusele jõudsid ka mitmed teoorias välja toodud autorid, kes leidsid, et teineteist usaldavad meeskonnaliikmed suhtlevad omavahel rohkem, ning jagavad efektiivsemalt informatsiooni ja ideid (Hakanen ja Soudunsaari 2012; Adams *et al* 2001; Henttonen ja Blomqvist 2005; Järvenpää *et al* 1998).

Toodi välja ka, et avatud ja julge omavaheline suhtlus võimaldas tekkida usaldaval koostöösuhtel ja tänu sellele oldi julgemad ka mõlemapoolsel tagasiside andmisel. Leiti ka,

et kui meeskonnaliikmete omavaheline suhtlus oli piiratud ja pigem hoiti omaette, siis see võimaldas probleemidel kasvada suureks ja nende lahendamine oli tunduvalt keerulisem.

„Tulengi eelnevalt keskkonnast, kust me hästi palju suhtlesime (...) ja paljud probleemid said (...) kiiremini lahendatud. Praegu (...) sellist põhilist suhtlust (...) ei ole. Suheldakse siis, kui mingi probleem on juba üle pea kasvanud.“ (Intervjueeritav 4)

Uuritavad pidasid sama oluliseks ka üleüldist avatust, mida kinnitas ka teooria (Hakanen ja Soudunsaari 2012; Larson ja LaFasto 1989). Leiti, et avatud inimeste vastu usaldus tõusis, kuna nad olid toetavamad ja jagasid ka enda kohta rohkem informatsiooni, mis võimaldas teineteist paremini tundma õppida ja andis julgust veelgi rohkem end avada.

„Usaldus tekkiski sellepärast, et oldi avatud. Jagati kõike, mitte ainult tööülesandeid“ (Intervjueeritav 8)

Erinevalt teooriast tõid peaaegu pooled uuritavatest välja, et usaldust mõjutas ka see kui vastutavad meeskonnaliikmed olid. Peeti oluliseks oma vigade tunnistamist ja selle eest vastutuse võtmist. Toodi välja, et kui meeskonnaliige hiilis kõrvale vastutusest, jättes oma osa tööst tegemata või delegeeris selle kellelegi teisele, siis usaldus tema vastu langes, kuna nähti, et tema peale ei saa loota.

Teooriast erinevalt tõid intervjueeritavad olulise tegurina veel välja, et usaldust mõjutas ka usaldaja enda sisetunne. Alla poolte uuritavatest leidsid, et alati ei pea usaldus põhinema teise inimese kogemustel ja professionaalsusel, vaid vahest võib ka vähemkogenud inimese vastu tekkida usaldus, mis põhineb sisemisel heal tundel ja tekib paljude erinevate nüansside põhjal.

„Ma hästi palju kasutan (...) enda sisetunnet. Et mul ei ole nagu mingisuguseid kriteeriumeid ühelegi inimesele. (...) Sa pead nagu tunnetama, et ta on nagu hea.“ (Intervjueeritav 9)

Alla poolte intervjueeritavatest leidsid, et usaldust mõjutas veel see kuidas ja mis põhjusel teineteise jälgiti, mida kinnitas ka teooria (Webber 2008). Leiti, et pidev vigade avastamine tekitas usaldamatust ja seetõttu hakati rohkem meeskonnaliikme tööd kontrollima, mis omakorda tekitas pahameelt ja usaldus langes veelgi.

„Mul tekib kohe see, et kui ta on juba nagu ühe väikese vea teinud, siis vaatad veel. Aga kui teine või kolmas kord (...), siis see usaldus mõraneb.“ (Intervjueeritav 9)

Sarnaselt teoras tooduga tõid vähesed intervjueeritavad välja, et usaldust mõjutas ka varasem kogemus (Adams *et al* 2003; Hakanen ja Soudunsaari 2012). Uuritavad leidsid, et

varasem usalduse kogemus määras ka edaspidi kui usaldav inimene meeskonnaliikmete vastu oli.

„Usaldust kindlasti mingil määral määrab ka eelnev kogemus (...) Tihtipeale ma näen ka inimesi, kes (...) ei julge tagasisidet anda, nad ei julge küsida. (...) Nende eelnevates töökohtades ei olegi olnud okei asi suud lahti teha ja sealt tuleb ka siis nende (...) hirm, mis siis vajab (...) julgustamist ja toetust, et sellest lahti saada.“

(Intervjueeritav 1)

Lisaks tõid nad välja, et nende meeskonnaliikmetega, kellega oli varasemast olemas hea koostöökogemus, oli lihtsam ka edaspidi koostööd teha, kuna varasemast positiivsest kogemusest oli tekkinud usalduse baas meeskonnaliikmete vahel.

Üksikud uuritavad pidasid oluliseks usaldust mõjutavaks teguriks lubadustest kinnipidamist, mis oli toodud ka teoorias (Stewart ja Gosain 2006). Toodi välja, et keerulistes olukordades oli eriti oluline, et kõik peaks kinni antud lubadustest, kuna nende murdmine võis teised meeskonnaliikmed panna keerulisse olukorda ja edaspidi seda meeskonnaliiget enam ei usaldatud. Samas toodi välja, usaldus meeskonnaliikmete vahel kasvas kui peeti kokkulepetest ja lubadustest kinni.

„Usaldus põhinebki kokkulepetest kinnipidamisel. (...) Sisemised meie omavahelised kokkulepped toimivad nii hästi, et ma tunnengi ennast seal hästi.“ (Intervjueeritav 6)

Intervjuude analüüsimisel selgus, et vähesed uuritavad pidasid oluliseks usaldust mõjutavaks teguriks meeskonnas ühiste eesmärkide nimel töötamist. Selle olulisust kinnitas ka teooria (De Jong ja Elfring 2010; Kozlowski ja Klein 2000; Langfred 2004). Intervjueeritavad leidsid, et ühiste eesmärkide täitmiseks tuleb meeskonnaliikmetel omavahel palju suhelda, koostööd teha ja vajadusel abi pakkuda. See kõik tõstab usalduse taset meeskonnas. Sarnaselt teoorias tooduga mõjutas usaldust ka see kui kõik meeskonnaliikmed ühiselt pingutasid eesmärkide täitmise nimel ja jäeti tahaplaanile kõik, mis võiks eesmärkide täitmist segada, ning seistakse ühiselt teineteise õiguste ja huvide eest (Oliver ja Montgomery 2001).

„Minu jaoks on kõige tähtsam usalduse loomisel ühine eesmärkide täitmine tiimil. Ehk siis kui tiim töötab nii-öelda ühes suunas. (...) ma saan talle tugineda ja ma tean, et ta (...) igal hetkel seisab minu eest. (...) siis jätame tahaplaanile kõik kartused ja usaldame teineteist.“ (Intervjueeritav 3)

Üksikud uuritavad tõid veel ühe tegurina välja ka eeskujuks olemist. Toodi välja et, meeskonnaliikmed, kes olid toetavad ja abistavad, tekitasid turvatunnet ja usaldust, ning neid võeti omale eeskujuks. Hea eeskuju julgustas avatumalt suhtlema ja tagasisidet andma.

Järgnevalt tõidki üksikud uuritavad veel välja, et usaldust mõjutas tagasiside. Toodi välja, et usaldust mõjutas see kuidas tagasisidet anti ja see kuidas seda tagasisidet vastu võeti.

„Mina pean ka oskama tagasisidet vastu võtta ja (...) siis on ka usaldus (meeskonnas) palju parem.“ (Intervjueeritav 9)

Üks intervjueeritav tõi usaldust mõjutava tegurina välja veel inimese kultuurilist tausta. Ta kirjeldas, et teisest kultuuriruumist tulnud inimese käitumine, harjumused ja töökspidamised võivad olla erinevad ja kohati valestimõistetavad meie töökultuurile. See mõjutas negatiivselt usaldust teisest kultuuriruumist tulnud inimese vastu, kuigi inimene ise ei pruukinud arugi saada, et tema käitumine ei ole teises kultuuriruumis aktsepteeritav.

„Kultuuriruum kust ta tuli, et seal oli kombeks rääkida mida iganes on vaja. (...) see on kuidagi nende kultuuriruumist kaasa tulnud. (...) Meie (...) tõlgendame seda väga sõna-sõnalt ja kui asjad nii ei ole, siis tekib ilmselgelt selline ootuse ja tulemuse nagu auk ja (...) küsimus, et kas ma päriselt saan teda usaldada“ (Intervjueeritav 1)

Selleks, et paremini mõista kuidas intervjueeritavad tunnetasid usaldust meeskonnas uuriti, kuidas kujunes nende usaldus meeskonnaliikmete vastu ja millel see erinevatel koostöö etappidel põhines. Kuna koostöö algust ja hilisemat faasi ei olnud võimalik ajaliselt määratleda siis oli see meeskonnaliikmete isiklik subjektiivne tunnetus. Sarnaselt teoorias tooduga selgus intervjuude analüüsimisel, et kõigil uuritavatel põhines usaldus meeskonnaliikmete vastu esialgu nende kompetentsusel (Lewicki ja Bunker 1996). Toodi välja, et usaldust tekitas see kui nad nägid kui professionaalsed olid meeskonnaliikmed oma tööülesannete täitmisel.

„Olid inimesed, kelle vastu mul hästi kiiresti tekkis selline usaldus, sest ma nägin, et ta on hästi nagu tark, et ta on hästi õppimisvõimeline.“ (Intervjueeritav 11)

Intervjuude analüüsimisel selgus, et üle pooltel intervjueeritavatel koostöö arenedes usaldus meeskonnaliikmete vastu kasvas, kuna koostöö võimaldas saada informatsiooni teise inimese kohta (Lewicki, Bunker 1996). Uuritavad tõid välja, et kui nad nägid meeskonnaliikme panust ja tundsid tema heatahtlikkust, siis see aitas usalduse tundel kasvada.

Veel toodi välja, et mõne inimesega tekkis usaldus kiiremini kui teisega. Sel juhul põhines usaldus lisaks eelpool toodud teguritele veel usaldatava initsiatiivikul. Kui inimene näitas oma initsiatiivi ja tahet rohkem teha kui temalt oodati, siis see tõstis tema usaldusväarsust. Teaduskirjanduses seda küll välja toodud ei ole, kuid töö autor nõustub intervjueeritavatega, et meeskonnaliikme initsiatiiv ja osavõtlikkus töö tegemisel võib tõsta tema usaldusväarsust teiste meeskonnaliikmete silmis.

„Olid mingid inimesed, kelle vastu mul hästi kiiresti tekkis selline usaldus, sest (...) ta oli (...) uudishimulik ja keskendunud lahendustele.“ (Intervjueeritav 11)

Üksikud uuritavad tõid välja, et mõne inimese puhul tekkis esialgu usaldus, kuna oldi avatud ja kalduti usaldama, ning eeldati, et inimene on usaldusväärne, kuid ajaga usaldus hakkas langema, kuna ei peetud kinni kokkulepetest või ei täidetud oma ülesandeid piisava täpsusega. Tekkis usaldamatus ja vajadus meeskonnaliikme tehtud töö osa üle kontrollida.

„Teistega kellega see (usaldus) kuidagi on nagu langenud (...). Ma proovin (...) kommunikeerida natukene konkreetsemalt ja olla rohkem sirgjoonelisem (...) suhtluses. (...) Ma tunnen, et ma pean rohkem kontrollima kui mõne teise inimesega.“ (Intervjueeritav 11)

Üksikud intervjueeritavad tõid välja, et usaldus meeskonnas kasvas kui meeskonnaliikmete vahel tekkis emotsionaalne side, mida kinnitas ka teooria (Lewicki ja Bunker 1996). Toodi välja, et sarnased eesmärgid ja maailmavaade aitas leida ühisosa ja meeskonnaliikmete vahel tekkis sõprus, mis tõstis usalduse taset veelgi.

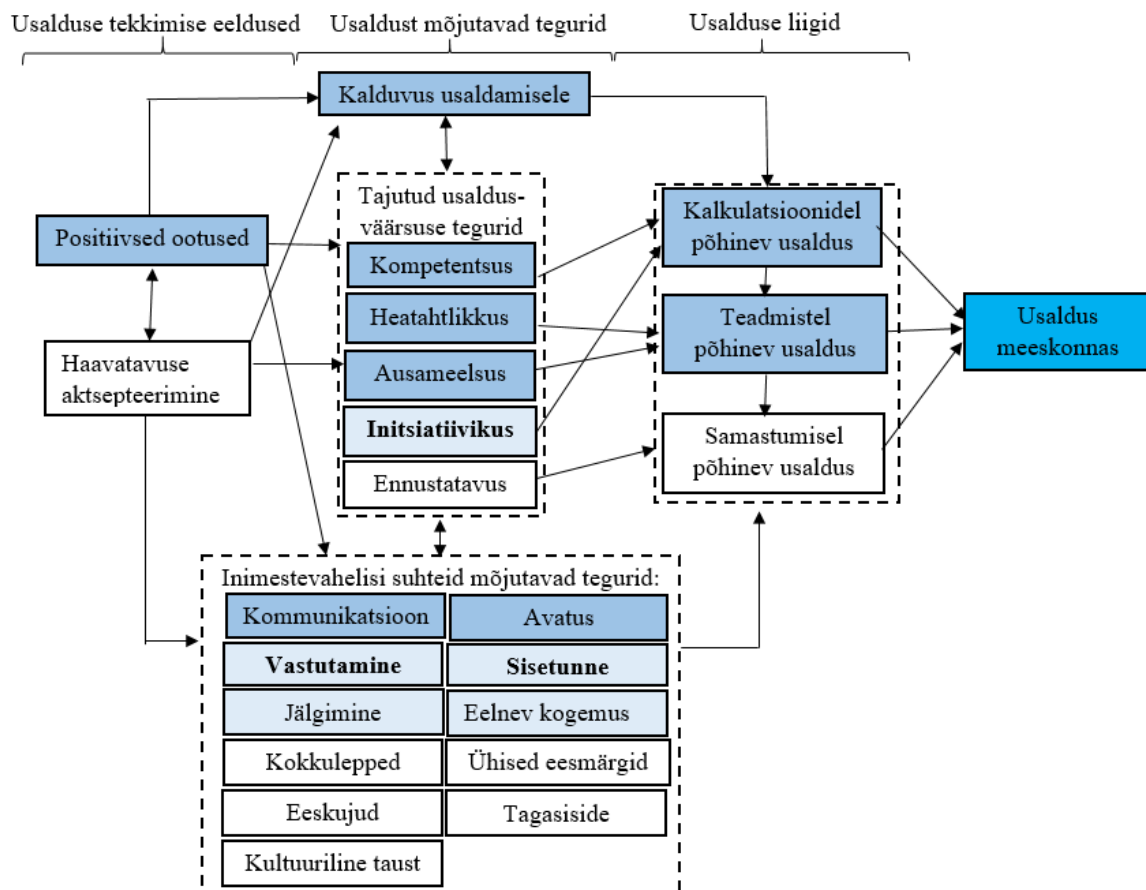
„Võibolla see aitas ka usaldusel kasvada, kuna me oleme üsna sarnased. Meie maailmavaated on näiteks sarnased ja elueesmärgid.“ (Intervjueeritav 13)

Esimese teemaploki kokkuvõtteks koostas autor joonise 6, kus on toodud intervjuude analüüsi põhjal koostatud intervjueeritavate tajutud usalduse kujunemise protsess meeskonnas.

Esimese teemaploki kokkuvõtteks saab öelda, et uuritavad tajusid erinevate tegurite kaudu, et nende meeskondades oli meeskonnaliikmete vahel kujunenud usaldus. Uuringust selgus, et kuigi enamus uuritavad pidasid usaldamise tekkimise oluliseks eelduseks positiivseid ootusi meeskonnaliikme suhtes, siis haavatavuse aktsepteerimist tõi välja ainult üks intervjueeritav. See võis tuleneda sellest, et uuritavad ei pruukinud tajuda, et usaldades teist osapoolt väheste teadmiste põhjal tähendab riski võtmist, kuna teine osapool ei pruugi käituda usaldatava ootustele vastavalt.

Kõik intervjueeritavad kinnitasid, et usaldust mõjutas usaldaja kaldvus usaldada ja usaldatava tajutud usaldusväärsus. Kõik uuritavad kinnitasid, et nad ise on pigem sellised inimesed kes kalduvad teist osapoolt usaldama. Usaldatava tajutud usaldusvääruse komponentidest pidasid uuritavad olulistemateks kompetentsust, heatahtlikkust ja ausameelsust. Vähesed kinnitasid ennustatavuse olulisust. Samas tõid peaaegu pooled uuritavad uudsena välja olulise tajutud usaldusväärssust mõjutava tegurina initsiatiivikust, mida teoorias ei käsitletud. Initsiatiivikust peeti eriti oluliseks just koostöö alguses, kui

meeskonnaliikmed teineteist ei tundnud ja usaldus põhines kalkulatsioonidel. See võimaldas hinnata meeskonnaliikme huvi ja soovi meeskonnas töötada. Sellest saab järeldada, et meeskonnaliikmed, kes näitasid üles rohkem initsiatiivi, panustades rohkem kui neilt oodati, olid teiste silmis usaldusväärsemad. Lisaks saab analüüsist järeldada, et initsiatiivikamate inimeste vastu tekkis usaldus kiiremini ja kergemini.



Joonis 6. Tajutud usalduse kujunemise protsess meeskonnas

Märkus: tumesinine taust - oluliseks peetud tegurid; valge taust – väheolulised tegurid; rasvane kirjastiil - uuritavate poolt uudsena välja toodud tegurid.

Allikas: autori koostatud intervjuude analüüsi põhjal

Teooriaga läksid kokku enamus intervjuueeritavate poolt välja toodud inimestevahelisi suhteid mõjutavad tegurid. Näiteks peeti oluliseks meeskonnaliikmete vahelist avatust, avatud kommunikatsiooni, teineteise jälgimist, eelnevat kogemust, lubadustest ja kokkulepetest kinnipidamist, ühiste eesmärkide täitmist, eeskujuks olemist, tagasiside andmist ning kultuurilist tausta. Samas ei kinnitanud uuritavad selliste teoorias toodud

tegurite olulisust nagu koostöö ja ühiste huvide olemasolu. Selline tulemus võis tuleneda sellest, et koostööd võidi pidada pigem tulemuslikkust mõjutavaks teguriks või pigem nimetati erinevaid koostööks olulisi komponente mida usaldus mõjutab (kommunikatsioon, teineteise jälgimine jms). Samuti on töö autor arvamusel, et ühiste huvide tegurit võib tõlgendada erinevalt ehk sinna alla võiks kuuluda ka uuritavate poolt välja toodud ühiste eesmärkide täitmine, kuna meeskonnaliikmete huvi on töödada tulemuslikult, mis eeldab ühiste eesmärkide täitmist.

Erinevalt teoorias tooduga tuli uuringust uudsena välja, et intervjuueeritavad tegid otsuse usaldada oma meeskonnaliiget tuginedes enda sisetundele. Toodi välja, et mõne inimese suhtes tekib sisemine hea tunne. Töö autor järeldab sellest, et paljud inimesed tuginevadki erinevate otsuste tegemisel oma sisetundele ja otsus meeskonnaliiget usaldada võetake vastu kui tunnetatakse sisemiselt, et meeskonnaliiget võiks saada usaldada. Sisetunne aitab tajuda, millise inimesega koostöö võiks toimida ja kellega iseloomud sobida. Selline hea sisemine tunne võimaldab olla avatud ja tekitab positiivseid ootusi teise osapoole suhtes. Samas võiks sisetundele tuginedes kokku panna tugeva ja ühtehoidva meeskonna, kelle väärtused ja huvid on sarnased.

2.3. Tajutud meeskonna tulemuslikkus ja selle seos usaldusega

Teises teemaplokis käsitleti meeskonna tajutud tulemuslikkust ja selle seost usaldusega. Selle hindamisel tugineti autoritele, kelle põhjal koostati peatükis 1.2 meeskonna tulemuslikkuse teooria baas, kus olid toodud meeskonna tulemuslikkuse kujunemine, selle mõõtmisvõimalused ja tulemuslikkust mõjutavad tegurid. Intervjuude põhjal moodustati koodid ja teooriale tuginedes moodustati kategooriad, millest annab ülevaate tabel 7.

Tabel 7

Tajutud meeskonna tulemuslikkus

Teema	Kategooriad	Koodid	Olulisus
Tajutud meeskonna tulemuslikkus	Tulemuslikkust mõjutavad tegurid	Koostöö	10
		Kommunikatsioon	9
		Usaldus	6
		Jälgimine	6
		Motivatsioon	6
		Rahulolu	5
		Teadmised, oskused	4
		Tagasiside	3
		Meeldiv töökeskkond	3
		Süsteemsus	3

Tulemuslikkuse objektiivsed mõõdikud	Tähtaegadest kinnipidamine	7
	Töö/toodangu kvaliteet	6
	Müügitulu	6
	Tööjõu voolavus	1
	Protsessid	1
Tulemuslikkuse subjektiivsed mõõdikud	Juhi hinnang	11
	Kliendi hinnang	7
	Meeskonnaliikme hinnang	5

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Selleks, et paremini mõista kuidas uuritavad tajusid oma meeskonna tulemuslikkust, uuriti kuidas nende meeskondades mõõdeti tulemuslikkust. Peaaegu kõik intervjueeritavad tõid välja, et nende meeskonnas hinnati eesmärkide täitmist. Uuritavate hinnangul aitas eesmärkide seadmine ja nende täitmise kontrollimine saada hea ülevaate tehtud töödest ja veel tegemist vajavatest ülesannetest. Eesmärkide seadmiseks ja jälgimiseks kasutati erinevaid programme ja raporteid. Intervjuude analüüsist selgus, et meeskonna tulemuslikkuse mõõtmisel kasutati enamasti korraga nii objektiivseid kui subjektiivseid mõõdikuid, et jõuda täpsemate tulemusteni. Seda kinnitas ka teooria, et terviklikumate ja täpsemate tulemuste saamiseks tuleks kasutada mõlemat mõõdikut korraga (González-Roma *et al* 2009; Wall *et al* 2004; Morrisette, Kisamore 2020; Bovaird, Löffler 2003). Objektiivsete mõõdikutega hinnati meeskonna tootlikkuse ja käitumuslike näitajaid. Tootlikkuse näitajatest mõõdeti tähtaegadest kinnipidamist, töö/toodangu kvaliteeti ja müügitulu. Kui tähtaegade puhul jälgiti nendest kinnipidamist, siis müügitulu puhul toodi välja mõõdikuna planeeritud müük versus tegelik müük. Töö/toodangu kvaliteedi puhul hinnati väliseid mittevastavusi ja tarneprobleeme. Tootmisettevõtte puhul mõõdeti ka protsesside toimimise tulemuslikkust, mille mõõdikutena kasutati sisemisi ja väliseid mittevastavusi. Käitumuslikest näitajatest toodi välja tööjõuvoolavust.

„Ja noh (tööjõu) voolavus näitab ka meie tulemuslikkust. (...) Meil on viimased kakskolm aastat (tööjõu) voolavus olnud alla kümne protsendi.“ (Intervjueeritav 10)

Subjektiivseid mõõdikuid kasutati meeskonna rahulolu hindamiseks. Peaaegu kõik intervjueeritavad tõid välja, et meeskonna tulemuslikkust hindavad meeskonnajuhid. Meeskonnaliikmete rahulolu mõõdeti alla poolte uuritavate meeskondades. Poolte uuritavate meeskondades hinnati kliendi rahulolu tagasiside vormiga, tootmisettevõttes reklamatsioonide arvu ja tellimuste jätkuvuse järgi.

„Samamoodi me hindame ja vaatame klientide rahulolu, eks. Siia alla läheb noh, reklamatsioonide arv, samamoodi tellimuste jätkuvus.“ (Intervjueeritav 7)

Järgmiseks uuriti intervjueeritavatelt, kuidas nad tajusid, millised tegurid mõjutasid tulemuslikkust nende meeskondades. Andmete analüüsimisel selgus, et usaldus oli ligikaudu poolte intervjueeritavate hinnangul oluline meeskonna tulemuslikkust mõjutav tegur.

„Üks kõige olulisem (tegur) ongi vastastikune usaldus meeskonnaliikmete vahel“ (Intervjueeritav 7)

Uuritavad tõid välja mitmeid teisi tegureid, mis mõjutasid usaldust ja rääkisid sellest, kuidas need tegurid meeskonna tulemuslikkust mõjutasid, ise otseselt usalduse sõna mainimata. Näiteks leidsid nad, et usaldus soodustab koostööd ja omavahelist suhtlemist, mida kinnitas ka teooria (Hakanen, Soudunsaari 2012). Intervjueeritavad olid veel seisukohal, et usalduse olemasolul kaob vajadus teisi kontrollida ja usaldatakse iga meeskonnaliiget oma osa täitma. Toodi välja, et usaldus tekitas inimestes turvatunnet ja väärtustamist, mis pani inimesi ühiste eesmärkide nimel rohkem pingutama. Samas leiti, et usalduse puudumisel kadus meeskonnaliikmetel soov ühiste eesmärkide nimel pingutada, mida kinnitas ka teooria (De Jong *et al* 2016; Dirks 1999). Sellest saab järeldada, et uuritavate hinnangul oli usaldus meeskonnas kõige alus, mõjutades ka paljusid erinevaid meeskonna tulemuslikkust mõjutavad tegureid. Järgnevalt tuuakse välja täpsemalt tegurid, mida uuritavad tõid välja teguritena mis mõjutavad meeskonnas tulemuslikkust.

Peaaegu kõik uuritavad pidasid kõige olulisemaks meeskonna tulemuslikkust mõjutavaks teguriks koostööd, mille olulisust kinnitasid ka teooria (De Jong ja Elfring 2010; Erdem ja Ozen 2003; Buvik ja Tvedt 2016; Breuer *et al* 2016). Koostöö toimimise eelduseks pidasid intervjueeritavad üksteise toetamist ja märkamist ning vajadusel abistamist. Leiti, et kui keegi märkab, et meeskonnaliikmel on midagi tegemata või on hädas oma tööülesannete täitmisel, siis pakutakse abi või tehakse see ise ära. Samuti peeti koostöö toimimisel oluliseks, et osatakse abi küsida. Ka eesmärkide seadmine ja läbirääkimine, kuidas püsitatud eesmärkideni jõutakse, motiveeris meeskonnaliikmeid ühiselt pingutama.

„Me teadsime, et meil selle tegemiseks on aega seitse tööpäeva (...) ja selline nagu paanika tekkis. Ja siis me võtsime nagu kõik kokku. Rääkisime, seadsime endale eesmärgi kuidas me kõik selle tulemuseni peame jõudma. (...) See pani meid ühiselt pingutama ja tõesti me saime selle tooteseeria õigeaegselt valmis.“ (Intervjueeritav 7)

Intervjuudest selgus, et üle poolte uuritavatest pidasid peaaegu sama oluliseks ka omavahelist kommunikatsiooni, mis oli välja toodud ka teoorias (Jones ja George 1998). Intervjueeritavad

pidasid kõige tähtsamaks omavahelist suhtlust tööülesannete kommunikeerimisel. Toodi välja, et eriti uute töötajate puhul oli väga oluline, et meeskonnaliikmed palju ja tihedalt omavahel suhtleks, kuna vähene kommunikatsioon tekitas arusaamatusi ja seetõttu ka probleeme tööülesannete täitmisel, mida kinnitas ka teooria (Pinto ja Pinto 1990).

„Ta (vana olija) unustas rääkida uuele töötajale, et mida ta täpselt tootmisplaanis peab jälgima. Ja see uus töötaja (...) ei osanud seda tootmisplaanist välja lugeda, mida ta peale pidi laadima ja ta lähetas vale kauba.“ (Intervjueeritav 7)

Omavaheline kommunikatsioon ei olnud oluline mitte ainult tööalaselt, vaid vastanud pidasid sama oluliseks ka töövälisest suhtlust. Leiti, et töövälise omavaheline läbikäimine ja üksteise tundmaõppimine soodustas meeskonnaliikmete vaheliste barjääride kadumist ja see omakorda aitas ka tööl vabamalt suhelda, andis rohkem julgust oma seisukohti välja öelda, aitas paremini probleeme lahendada ja vajadusel teiselt abi küsida. Lisaks toodi veel välja, et tundlikumate teemade puhul oli oluline mõelda ja kaaluda kuidas infot kommunikeeritakse, kuna valesti kommunikeeritud ülesanne või info võis hoopis tulemuslikkust pärssida.

„Et (...) kuidas Sa seda presenteerid, võib-olla ta oli liiga järsk. See võib (...) uued inimesed ära hirmutada (...), tekib natukene selline blokk. (...) Ja sealt oli näha, et (...) isegi kui need ideed seal olid, siis need käiku ei läinudki lõpuks.“ (Intervjueeritav 9)

Peaaegu pooled intervjueeritavad nimetasid veel oluliseks meeskonna tulemuslikkust mõjutavaks teguriks üksteise jälgimist ja kontrollimist, mida kinnitasid ka varasemad uuringud (De Jong ja Elfring 2010; Costa *et al* 2001). Kuigi üldjuhul oli seisukoht, et igaüks peab oma osa eest meeskonnatöös ise vastutama ja seetõttu ei peetud vajalikuks teisi meeskonnaliikmeid kontrollida, siis uute töötajate puhul rakendati mingil määral jälgimist ja kontrolli. Kui uus töötaja suutis end juba tõestada ja usalduse saavutada, siis ei peetud seda enam vajalikuks. Ka leiti, et pidev põhjendamatu „mikromanageerimine“ ja meeskonnaliikmete jälgimine tekitas pahameelt ja pingeid meeskonnaliikmete vahel, ning seetõttu tulemuslikkust kannatas.

„Meeskonna juht (...) üritas kontrollida kõike ja kõiki. (...) See aeglustas tööd, (...) projekt ei liikunud kuhugile ja tekkisid omavahelised vaidlused. Projekt muidugi sai lõpuks valmis (...) päris suure hilinemisega.“ (Intervjueeritav 5)

Sarnaselt teorias tooduga tõi üks intervjueeritav välja, et teineteise jälgimisel võib olla positiivne seos meeskonna tulemuslikkusega. Tema hinnangul oli tootmises teineteise jälgimine oluline, kuna võimaldas leida töös kitsaskohti ja andis teistele meeskonnaliikmetele

võimaluse sekkuda ja ise töö ära teha, et kogu tootmisprotsess seisma ei jääks (De Jong ja Elfring 2010).

„Kui kuskilt midagi nagu jääb vajaka, siis keegi nagu läheb ja selle augu täite teeb ära. (...) Et midagi seisma ei jääks. Üks täiendab teist ja see tekitabki nii-öelda sellise ühise meeskonna kokku ja ühise terviku.“ (Intervjueeritav 7)

Intervjuude analüüsimisel selgus, et sarnaselt varasemates uuringutes tooduga pidasid ligikaudu pooled uuritavad samuti oluliseks meeskonna tulemuslikkust mõjutavaks teguriks meeskonnaliikmete motiveeritust (Dirks 1999). Intervjueeritavad tõid välja, et meeskonnaliikmete motivatsiooni tõstab töö eest saadav tasu, võimalus õppida ja seeläbi karjääriredelil tõusta ning positiivne tagasiside tehtud tööle. Sarnaselt teooriaga, toodi välja, et motiveeritud meeskonnaliikmed panustavad rohkem meeskonnatöösse ja annavad endast parima tööülesannete täitmisel (Dirks 1999).

„Et inimese sellest motivatsioonist on näha, et kas inimene käib lihtsalt tööl, teeb oma ülesanded või see, et ta tõesti nagu on motiveeritud: tahab õppida, annab alati endast parima jne.“ (Intervjueeritav 8)

Alla poolte uuritavatest leidsid, et meeskonna tulemuslikkust mõjutab veel rahulolu. Toodi välja, et mida rahulolevamad on töötajad, seda rohkem nad panustavad töösse. Samas toodi, et rahulolu vähenedes kadus ka motivatsioon ja soov pingutada ühiste eesmärkide nimel.

„Rahulolu ka mõjutab meeskonna tulemuslikkust. Kui inimesed ei ole oma tööga ja meeskonnaga rahul siis neil kaob motivatsioon ja soov pingutada.“ (Intervjueeritav 3)

Alla poolte uuritavatest tõid välja meeskonnaliikmete kompetentsust meeskonna tulemuslikkust mõjutava tegurina, mida kinnitas ka teooria (Breuer *et al* 2016; Dirks 1999). Intervjueeritavad olid seisukohal, et tugevad erialased teadmised ja praktilised oskused tõstavad töö tegemise kiirust ja kvaliteeti. Oluliseks peeti ka seda, et töövaldkonnad ja -ülesanded oleks jagatud just lähtudes meeskonnaliikmete isiklikest teadmistest ja oskustest.

„Tulemuslikkust kindlasti tõstab ka see, kui need tööülesanded, mis on nagu delegeeritud lähevad kokku nende inimeste oskustega. Et näiteks see inimene, kes teab sellest valdkonnast kõige rohkem, tema tegeleb selle asjaga.“ (Intervjueeritav 11)

Vähesed intervjueeritavad tõid välja, et tulemuslikkust mõjutas ka tagasiside andmine. Selle seost kinnitas ka teooria (Jaakson *et al* 2019; Breuer *et al* 2016; Cook *et al* 2020).

Intervjueeritavad leidsid, et tagasiside andmine oli oluline, kuna selle tegemata jätmisel jäetakse teine osapool ilma võimalusest teha edaspidi midagi teisiti ja paremini. Inimesed ise ei pruugi aru saada, et nende panus ei ole piisav ja et nende sooritusega ei olda rahul. Samas

oli uuritavate seisukoht, et konstruktiivse tagasiside andmisel oli oluline leida õige aeg, koht ja sõnastus. Seda eriti negatiivse tagasiside puhul, kuna inimesed kippusid seda isiklikult võtma ja meeskonna tulemuslikkus kannatas seetõttu.

„Mida ma olen õppinud (...) on see, et ma julgen nagu inimesele kriitiliselt öelda tagasisidet. (...) See hakkab nagu mõjutama tegelikult ka tulemuslikkust, et kui inimene võtab kõik seda isiklikult.“ (Intervjueeritav 9)

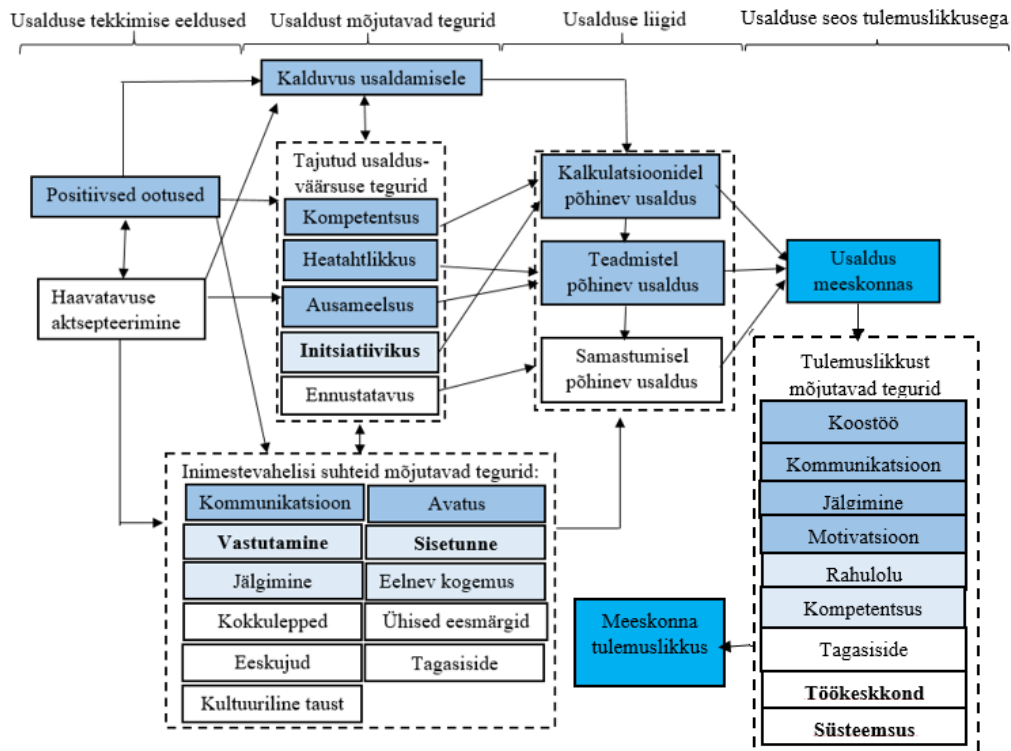
Vähesed intervjueeritavad leidsid, et meeskonna tulemuslikkust mõjutas ka töökeskkond. Näiteks toodu välja, et tööülesannete täitmiseks antud piisavalt aega võimaldas pingevabalt ja tulemuslikumalt töötada. Lisaks leiti, et positiivne suhtumine ja lähenemine tööülesannetele aitas meeskonnas positiivsust hoida ja motiveeris tulemuslikumalt töötama. Ka isiklikus elus toimuvad positiivsed ja negatiivsed sündmused mõjutasid töökeskkonda ja meeskonna meeleolu.

„Et Sinu töö on tulemuslik (...) sõltub sellest Sinu enda heaolust, et kui hästi Sina ennast tunned. Ja kui Sa oled võib-olla keskmisest kõrgema empaatiaga, siis paratamatult teise inimese negatiivsus mõjutab Sind ja (...) üldiselt kogu tiimi.“
(Intervjueeritav 10)

Erinevusena teooriast töid vähesed intervjueeritavad veel välja, et tulemuslikkust mõjutas ka süsteemsus töö tegemisel. Leiti, et meeskonnaliikmetel peavad olema selged tema tööülesanded ja ta peab teadma mida temalt oodatakse. Suure töökoormusega võis tekkida oht kaotada fookus silmist ja seetõttu peeti oluliseks, et igalühel oleks oma süsteem, mille järgi ta omale prioriteedid seab ja kuidas ta ülesandeid lahendab. Vastasel juhul võis juhtuda, et tehti palju tööd, kuid soovitud tulemusi ei saavutatud.

„Inimesel peab olema oma süsteem. (...) Mingisugune selline tugipunkt, kuidas fookust hoida (...), sest selle virrvarri sisse on lihtne ära kaduda.“ (Intervjueeritav 1)

Teise teemaploki kokkuvõtteks koostas autor joonise 7, mis võtab kokku kogu intervjuude analüüsi tulemused, illustreerides usalduse ja tulemuslikkuse kujunemise protsessi ning usalduse seoseid meeskonna tulemuslikkusega. Teemaploki kokkuvõtteks võib öelda, et intervjueeritavad tajusid meeskonna tulemuslikkust mõjutavate teguritena sarnaseid tegureid, mis olid toodud teoorias varasemates sarnastes uuringutes. Kõige olulisemate tulemuslikkust mõjutavate teguritena toodi välja koostööd, kommunikatsiooni, teineteise jälgimist ja motivatsiooni. Oluliseks peeti veel ka rahulolu ja meeskonnaliikmete kompetentsust. Vähemolulise tegurina toodi välja tagasiside andmist. Esines ka mõningaid erinevusi,



Joonis 7. Usalduse kujunemine ja selle seos meeskonna tulemuslikkusega.

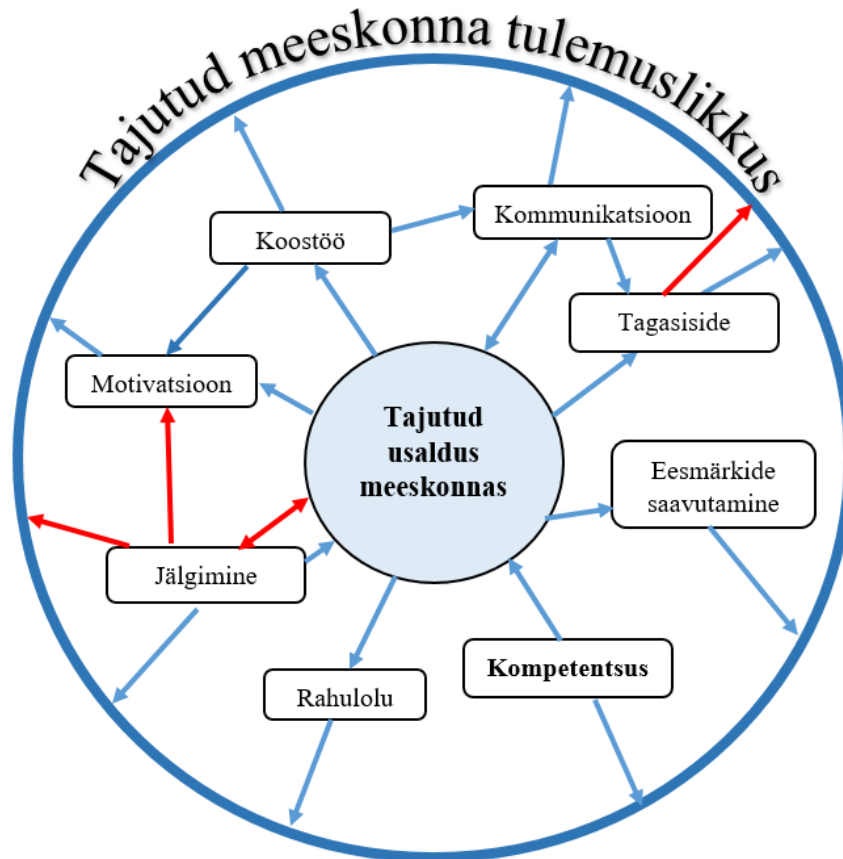
Märkus: tumesinine taust - oluliseks peetud tegurid; valge taust – väheolulised tegurid; rasvane kirjastiil - uuritavate poolt uudsena välja toodud tegurid.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

võrreldes varasemates uuringutes toodud teguritega. Ühe erinevusena tõid uuritavad välja töökeskkonna mõju meeskonna tulemuslikkusele. Uuritavad tõid välja, et positiivne õhkkond meeskonnas motiveeris rohkem pingutama ning isiklikus elus toimuvad sündmused, nii positiivsed kui negatiivsed, mõjutasid vastavalt ka õhkkonda meeskonnas. Teise erinevusena toodi välja, et meeskonna tulemuslikkust mõjutab meeskonnaliikmete süsteemsus töö tegemisel, kuna see aitab hoida fookust eesmärkide täitmisel ja seetõttu on ka meeskonna tulemused paremad. Kuna neid tegureid tõid välja üksikud uuritavad, siis sellest võib järeldada, et nende tegurite puhul ei tajuta olulist mõju meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Töö autor nõustub, et need kaks eelpool kirjeldatud tegurit võivad mõjutada tulemuslikkust, kuid leiab, et need tegurid võivad pigem mõjutada iga meeskonnaliikme isiklikku tulemuslikkust ja meeskonna tulemuslikkuse kujunemise juures ei ole nendel teguritel oluline roll. Lisaks leiab autor, et nende tegurite mõju tulemuslikkusele saavad meeskonnaliikmed ise reguleerida, kuna need sõltuva palju inimesest endast, millise

süsteemi nad töö tegemiseks loovad või kui isiklikult meeskonnas toimuvat võtavad.

Uuringust selgunud tulemused on koondatud joonisele 8.



Joonis 8. Tajutud usaldus meeskonnas ja selle seos meeskonna tulemuslikkusega

Märkused: sinine nool - positiivsed seosed; punane nool - negatiivsed seosed; rasvane kirjastiil – uuritavate poolt uudsena välja toodud tegurid.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Uuringust selgus, et kõik intervjuueeritavad olid seisukohal, et usaldusel on oluline roll meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Usaldust peeti meeskonnatöö alustalaks, ilma milleta ei saa ükski meeskond toimida ega tulemuslikult seatud eesmärke täita.

Intervjuueeritavad kirjeldasid läbi erinevate tegurite kuidas nad tajusid usalduse seost meeskonna tulemuslikkusega. Kõik intervjuueeritavad tajusid koostöö mõju meeskonna tulemuslikkusele ja usaldusele. Toodi välja, et usaldus meeskonnas soodustas koostööd, kuna tekitas kindlus- ja ühtsustunnet. See omakorda soodustas avatumat suhtlust ning võimaldas rohkem olulist infot jagada, abi küsida ja teineteist vajadusel aidata. Toodi välja, et mida rohkem meeskonnaliikmete vastu usaldus tõusis seda rohkem neid usaldati oma osa töö täitma ja tänu sellele näitas meeskond paremaid tulemusi. Samas usalduse puudumisel

koostöö kannatas, kuna töö ei sujunud ja seetõttu tõusis koormus ning motivatsioon kadus ja tulemuslikkus kannatas. Toodi välja, et usalduseta oli keeruline koostööd teha ja kui koostöö ei sujunud, siis kannatas kogu meeskonna tulemuslikkus.

„Minumeelest ei saa kuidagi meeskonnas koostöö sujuda kui usaldus meeskonnaliikmete vahel puudub.“ (Intervjueeritav 13)

Varasemates uuringutes on jõutud sarnaste tulemusteni, tuues välja, et usaldus on koostöö soodustaja, kuna usaldus meeskonnas aitab meeskonnal paremini töid planeerida, probleeme lahendada ja tõstab töö kvaliteeti (De Jong ja Elfring 2010; Erdem ja Ozen 2003; Buvik ja Tvedt 2016; Breuer *et al* 2016).

Uuringust selgus, et usaldusel on oluline roll kuidas meeskonnaliikmed teineteisega suhtlevad ja kui palju omavahel infot jagavad. Veel leiti, et avatud kommunikatsioon meeskonnaliikmete vahel tõstab usaldust, kuna aitab jagada rohkem olulist informatsiooni meeskonnaliikmete vahel, mis omakorda aitab paremini probleeme lahendada ning võimaldab rohkem keskenduda eesmärkide täitmisele, mistõttu paraneb ka meeskonna tulemuslikkus. Need tulemused on sarnased varasemate uuringute tulemustele, kus leiti, et usaldus meeskonnas soodustab omavahelist suhtlemist (De Jong ja Elfring 2010; Järvenpää *et al* 2004) ja avatud kommunikatsioon tõstab usalduse taset meeskonnas (Costa *et al* 2001), mis omakorda võimaldab meeskonnal tulemuslikumalt töötada.

„Kui inimesi ei usaldata, siis ei jagata ka infot ja (...) kui infot ei jagata, et miks me mingeid asju teeme või miks me mingeid asju muudame, siis on inimesed vastuvõtlikud ka muutustele. Ja muutused on tavaliselt selleks, et mingeid asju (...) efektiivsemalt ja tulemuslikumalt teha (Intervjueeritav 8)

Uuringust tuli veel välja, et usalduse ja tulemuslikkuse seost meeskonnas mõjutas ka meeskonnaliikmete motivatsioon. Toodi välja, et kõrgem usalduse tase meeskonnas motiveeris meeskonnaliikmeid rohkem panustama ühiste ülesannete täitmisel.

„Kui ma tean kinnisilmi, et teised (...) täidavad oma osa sellest eesmärgist, (...) siis see tegelikult on ka motiveeriv mulle.“ (Intervjueeritav 1)

Ka Dirks (1999) jõudis oma uuringus sarnasele järeldusele, tuues välja, et kõrgem usalduse tase tõstis ka meeskonnaliikmete motivatsiooni.

Intervjuu vastustest võib järeldada, et uuritavad tajusid veel, et usaldus mõjutab seda kui palju ja mis eesmärgil teineteist jälgitakse. Toodi välja, teineteise jälgimine tekitas pahameelt nii jälgitavas, kellel kadus motivatsioon pingutada kui ka jälgijas, kes pidi pidevalt seetõttu oma töö pooleli jätma ja seetõttu tulemuslikkus kannatas. See tähendas seda, et mida

madalam oli usalduse tase, seda rohkem teineteist jälgiti ja samas teineteise põhjendamatu jälgimine vähendas omakorda usaldust meeskonnas.

„Kuna ma ei usalda, siis ma pidevalt pean oma ajast kontrollima tema tööd. Seetõttu ka minu tulemuslikkus ju kannatab. Ma pean koguaeg oma töö pooleli jätma, et tema tööd üle vaadata.“ (Intervjueeritav 13)

Samas toodi ühe uuritava poolt välja, et teineteise jälgimisel ei ole alati negatiivne seos usalduse ja tulemuslikkusega meeskonnas. Toodi välja, et teineteise jälgimine tõstis usalduse taset meeskonnas ja parandas meeskonna tulemuslikkust, kuna teineteise jälgimine võimaldas teistel meeskonnaliikmetel märgata tööprotsessis puudujääke ning võimalusel tööprotsessi sekkuda, mis omakorda tekitas meeskonnaliikmetes tunde heast meeskonnatööst.

„See ühtne nägemus peab olema ja see usaldus meeskonnaliikmete vahel (...). Nad endalegi märkamata (...) jälgivad üksteise toimetusi, et kui kuskilt midagi nagu jääb vajaka, siis keegi läheb ja selle augu täite teeb ära.“ (Intervjueeritav 7)

Sellisele järeldusele jõudsid ka De Jong ja Elfring (2010), kes tõid välja, et teineteise jälgimine tõstis usaldust meeskonnas, kuna võimaldas meeskondadel leevendada töö tegemise käigus tekkivaid protsessikadusid.

Uuringust selgus, et mida kõrgem oli usalduse tase meeskonnas, seda rahulolevamad ja positiivsemad olid meeskonnaliikmed, ning seda rohkem panustati ühiste eesmärkide täitmisesse ja meeskonna tulemuslikkus tõusis.

„Kui inimeste vahel on nagu usaldus ja millegagi (tööga) on hästi hakkama saadud ja sellel on omakorda head tulemused, siis on minu arust selle tiimi ja meeskonna meeleolu on kuidagi hästi positiivne ja tore.“ (Intervjueeritav 11)

Sarnasele järeldusele jõudsid oma uuringus ka Viswanathan ja Iakshmi (2017), kes leidsid, et usaldus tekitas rahulolu meeskonnas ja seetõttu oldi valmis rohkem panustama meeskonnatöösse.

Intervjuude põhjal saab järeldada, et usalduse ja tulemuslikkuse seost meeskonnas mõjutab ka tagasiside andmine. Toodi välja, et kõrgema usaldusega meeskondades julgeti rohkem tagasisidet anda. See aitas probleeme paremini lahendada ja andis võimaluse edaspidi oma töös teha vajadusel midagi teisiti või paremini. Samas toodi välja, et negatiivne tagasiside võis meeskonna tulemuslikkust hoopiski pärssida, kuna meeskonnaliikmed võisid negatiivset tagasiside võtta isiklikult. Erinevalt sellest jõuti varasemas uuringus järeldusele, et negatiivne tagasiside tööle mõjutas hoopis usaldust ja meeskonnaliikmete usaldusväarsust (Jaakson *et al* 2019).

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et usalduse ja tulemuslikkuse seost vahendab ka meeskonnaliikmete kompetentsus. Uuritavad tõid välja, et kui usaldus meeskonnas tõusis kui tajuti meeskonnaliikmete kompetentus. See omakord pani meeskonnaliikmeid ka rohkem pigutama ja panustama meeskonnatöösse.

„Ja nähes kui võimekas on meeskonnaliige, siis see (...) paneb mind ka (...) püüdma rohkemat ja paremat.“ (Intervjueeritav 1)

Kuigi teaduskirjanduses on kompetentsus toodud välja ühe olulise tegurina, mis tõstab meeskonnaliikme usaldusväärsust ja käesolev uuring kinnitas seda, siis töö autor ei leidnud ühtegi varasemat usalduse ja tulemuslikkuse seoseid käsitlevat uuringut, mis samale järeldusele oleks jõudnud. Samas töö autor nõustub intervjueeritavate seisukohaga, et meeskonnaliikme kompetentsusel võib olla oluline roll usalduse ja tulemuslikkuse seose vahendamisel meeskonnas.

Ühe huvitava aspektina toodi mõne uuritava poolt välja, et meeskond töötas tulemuslikult ka siis kui usaldus mõne meeskonnaliikme vastu puudus. Sellest saab järeldada, et usalduse puudumisel meeskonnas võib soovitud tulemusteni jõudmine olla keerulisem ja aeganõudvam, kuid võimalik. Seega usalduse roll meeskonna tulemuslikkuse saavutamisel võib olla küsitav ja seda tuleks edaspidistes uuringutes kontrollida.

Veel ühe huvitava aspektina tõid uuritavad välja, et väiksemates meeskondades oli usaldust meeskonnas kergem saavutada. See võis tuleneda sellest, et suuremates meeskondades, kus töötab rohkem inimesi, on keerulisem kõigiga ühisosa leida, kuna inimesed on erinevad ja kõigiga ei pruugi koostöö toimida. Samas väiksemates meeskondades võib inimestel olla kergem end avada ja isiklikule tasandile laskuda. Lisaks võib üheks põhjuseks olla ka see, et väiksemates meeskondades saavad ka meeskonnaliikmed osaleda uute inimeste valimisel ja see annab võimaluse valida inimese, kes sobib sinna meeskonda.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kõik uuritavad tajusid, et usaldusel on oluline roll meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Andmete analüüsist selgus, et kõrgem usalduse tase tõstis ka meeskonna tulemuslikkust. Selgus, et uuritavad tajusid usalduse ja tulemuslikkuse vahel positiivset seost, kuid ei tajunud nende kahe näitaja vahel otsest seost, vaid leidsid, et usaldus mõjutab paljusid erinevaid meeskonna tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, mistõttu usalduse seos meeskonna tulemuslikkusega on kaudne. Toodi välja, et usalduse ja tulemuslikkuse seost meeskonna vahendavad koostöö, kommunikatsioon, motivatsioon, teinteise jälgimine, rahulolu, tagasiside ja eesmärkide saavutamine. Erinevusena varasemates

uuringutes tooduga jõuti veel järeldusele, et seda seost mõjutas ka meeskonnaliikmete kompetentsus.

Kokkuvõte

Tänapäeva organisatsioonides on meeskonnatöö vorm aina laialdasemalt kasutuses. Head meeskonnatööd peetakse organisatsiooni edu komponendiks, kuna see aitab püstitatud eesmärkideni jõuda. Ühiselt püstitatud eesmärkide tulemuslik saavutamine on võimalik kui meeskonnaliikmete vahel on usaldus. Usaldust meeskonnas peetakse oluliseks meeskonna tulemuslikkust mõjutavaks teguriks.

Magistritöö teoreetilises osas tõi autor välja usalduse olemuse ja selle tähtsuse meeskonnas. Teooriast selgus, et meeskond on inimeste grupp, kes vastutavad ühiselt püstitatud eesmärkide täitmise eest ja kes on tulemuslikkusele orienteeritud. Usalduse kujunemisel meeskonnas peeti oluliseks usalduse tekkimise eelduseks positiivseid ootusi meeskonnaliikmete käitumise suhtes ja haavatavuse aktsepteerimist, et meeskonnaliige käitub vastavalt kokkulepetele. Selgus, et usaldust mõjutavad usaldaja kalduvus usaldada teist osapoolt ja usaldatava tajutud usaldusväärusus, mida mõjutavad tema kompetentsus (oluline koostöö alguses), heatahtlikkus, ausameelsus ja ennustatavus (olulised koostöö jätkudes). Lisaks mõjutavad usaldust erinevad inimestevahelisi suhteid mõjutavad tegurid, millest olulisemad on avatus, kommunikatsioon, koostöö, varasem kogemus ja teinteteise jälgimine.

Järgmisena kirjeldas autor teoreetilises osas meeskonna tulemuslikkuse olemust ning andis ülevaate tulemuslikkuse näitajatest, tulemuslikkust mõjutavatest teguritest ning tulemuslikkuse mõõtmise võimalustest. Teooria läbitöötamisel selgus, et tulemuslikul meeskonnal on seatud kindlad eesmärgid tehtud töö kvaliteedile, kuludele, mida tuleb eesmärkide täitmiseks teha ja tootlikkusele, milleni soovitakse jõuda. Meeskonna tulemuslikkusega hinnatakse eesmärkide püstitamiseks rakendatud protsesse ja eesmärkide täitmisel saadud tulemusi. Toodi välja, et meeskonna tulemuslikkuse mõõdetavad näitajad jagatakse tootlikkuse, suhtumise ja käitumuslike väljundite järgi. Sobilike mõõdikute valimisel lähtutakse meeskonnale omastest tulemuslikkuse näitajatest, millega on võimalik hinnata, mil määral on soovitud tulemusteni jõutud. Tulemuslikkuse hindamisel kasutatakse objektiivseid ja subjektiivseid mõõdikuid. Objektiivsete mõõdikute puhul on võimalik sama metoodikat kasutades jõuda alati samadele järeldustele. Need põhinevad tavaliselt finantsnäitajatel ja mõõdikutena kasutatakse näiteks vastavust kvaliteedi- kriteeriumitele, tähtaegadest kinnipidamist, müügitulu, eelarveid jms. Subjektiivsed mõõdikud seevastu on seotud konkreetse ajahetke, hindaja ja meetodiga. Subjektiivsed mõõdikud põhinevad

meeskonna sisestel ja välistel hinnangutel meeskonna sooritusele ja protsessidele, ning hinnatakse meeskonna tulemuslikkust üleüldiselt. Teooriast selgus, et meeskonna tulemuslikkust mõjutavad mitmed erinevad tööprotsesse mõjutavad tegurid. Varasemates meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse seoseid käsitlevates uuringutes toodi kõige enam meeskonna tulemuslikkust mõjutavate teguritena välja koostööd, kommunikatsiooni, motivatsiooni, rahulolu, usaldust, pühendumist ja teineteise jälgimist.

Varasemate uuringute analüüsimisel selgus, et meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse seose uurimisel on jõutud erinevate tulemusteni. Kuigi suurem osa uuringutest on leidnud nende kahe näitaja vahel positiivse seose (otsene, kaudne), siis leidub ka mitmeid uuringuid, mille tulemusel nende kahe näitaja vahel usaldusväärne seos puudub, on nõrk või isegi negatiivne. Varasemates uuringutes on jõutud järeldustele, et meeskondades, kus tööülesannete täitmisel on suur vastastikkune sõltuvus ja pikk ajaperiood, on usaldusel oluline roll meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Usaldus meeskonnaliikmete vahel soodustab koostööd ja teineteisega suhtlemist, mis võimaldab paremini tööülesandeid kommunikeerida, probleeme lahendada ja ebakindlust vähendada. Leiti, et usalduse olemasolul kasvas meeskonnas rahulolu ja meeskonnaliikmed olid pühendunud oma töös ja seetõttu meeskonna tulemuslikkus tõusis. Leiti, et teineteise jälgimise mõju võib usaldusele ja tulemuslikkusele olla nii positiivne kui ka negatiivne.

Töö eesmärgiks oli välja selgitada milline roll on usaldusel meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Magistritöö empiirilises osas viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, kasutades andmete kogumiseks poolsturktuureeritud intervjuusid. Valimi moodustas 13 inimest. Valimi kriteeriumiks oli meeskonnatöökogemus ja töökoht meeskonnas.

Uuringust selgus, et uuritavad tajusid, et nende meeskondades on meeskonnaliikmete vahel usaldus. Selgus, et meeskondades tekkis usaldus, kuna meeskonnaliikmetel olid positiivsed ootused teiste suhes. Samas haavatavuse aktsepteerimist ei toodud välja olulise usalduse tekkimise eeldusena. Selgus, et usaldust meeskonnas mõjutas usaldaja kalduvus usaldada teist osapoolt, kusjuures uuringust selgus, et kõik uuritavad ise olid sellised inimesed kes kaldusid usaldama. Usaldust mõjutas veel usaldatava tajutud usaldusväärsus, mille olulisemate komponentidena toodi välja kompetentsust, mis oli oluline töösuhte alguses ning heatahtlikkust ja ausameelsust, mille olulisus tõusis koostöö jätkudes. Uudsenälgusena ilmnes käesolevast uuringust, et meeskonnaliikme tajutud usaldusväärsus mõjutas veel tema initsiatiivikus. Nad leidsid, et kui meeskonnaliige andis endast rohkem kui temalt oodati ja näitas välja huvi ja initsiatiivi, siis see tõstis tema usaldusväärsus teiste silmis. Eriti oluliseks

peeti seda koostöö alguses. Lisaks tõid uuritavad välja oluliste usaldust mõjutavate teguritena veel kommunikatsiooni, avatust, teineteise jälgimist, eelnevat kogemust, kokkulepetest kinnipidamist, ühiste eesmärkide nimel töötamist, positiivseid eeskujusid, tagasiside andmist ja kultuurilist tausta. Uudsenä selgus käesolevast uuringust, et usaldust mõjutavad veel vastutuse võtmine ja sisetunne.

Uuringust selgus, et uuritavad tajusid, et nende meeskonnad töötavad tulemuslikult. Toodi välja, et meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel oli oluline roll mitmetel teguritel (vt joonis 7). Uuritavad tõid välja, et nende meeskonna tulemuslikkust mõjutasid kõige enam koostöö, kommunikatsioon, motivatsioon, usaldus, teineteise jälgimine, tagasiside, kompetentsus ja positiivsed eeskujud. Uudsenä ilmnis käesolevast uuringust, et meeskonna tulemuslikkust mõjutasid veel meeldiv töökeskkond ja süsteemsus töö tegemisel.

Uuringust selgus, et kõik uuritavad tajusid, et usaldusel on oluline roll meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Andmete analüüsist selgus, et uuritavad tajusid usalduse ja tulemuslikkuse vahel positiivset seost, kuid leidsid, et see seos ei ole otsene, vaid usaldus mõjutas paljusid erinevaid meeskonna tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, mistõttu usalduse seos meeskonna tulemuslikkusega on kaudne. Uuringust selgus, et kõrgem usalduse meeskonnas tähendas ka paremat meeskonna tulemuslikkust. Uuritavad tõid välja, et kõrgem usalduse tase soodustas koostööd, mis omakorda soodustas omavahel suhtlemist ja tõstis motivatsiooni. Veel selgus, et kõrgem usalduse tase mitte ainult ei soodustanud meeskonnaliikmete vahelist kommunikatsiooni, vaid omavaheline suhtlemine tõstis meeskonnas ka usalduse taset. Kõrgem usalduse tase tekitas rahulolu meeskonnas, aitas kaasa ühiste eesmärkide saavutamisele ja julgustas tagasiside andmist. Samas selgus, et negatiivne tagasiside mõjus ka meeskonna tulemuslikkusele negatiivselt.

Uuritavad tõid veel välja, et teineteise jälgimine mõjutas usaldust positiivselt ja vastupidi, kõrgem usalduse tase aitas teineteise tööd jälgida positiivses võtmes, mille mõju tulemuslikkusele oli ka positiivne. Samas toodi välja, et madal usalduse tase viis teineteise jälgimiseni ja vastupidi, teineteise jälgimine vähendas usaldust meeskonnas, millel oli kokkuvõttes negatiivne mõju ka meeskonna tulemuslikkusele. Toodi veel välja, et teineteise jälgimine mõjus negatiivselt ka motivatsioonile, kuna tekitas meeskonnaliikmetes pahameelt. Uudsenä ilmnis käesolevast uuringust, et meeskonnaliikme kompetentsus suurendas usaldust meeskonnas ja kompetentsed meeskonnaliikmed tõstsid meeskonna tulemuslikkust.

Magistritöö tulemused ei ole üldistatavad väikese valimi ja metoodika tõttu, kuid aitavad mõista kuidas inimesed tajuvad meeskonna usalduse ja tulemuslikkuse vahelisi

seoseid. Siinse töö tulemused võivad olla täienduseks edaspidistele uuringutele, mis uurivad millist rolli mängib usaldus meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel. Lisaks on võimalik järgnevates samateemalistes uuringutes kasutada käesoleva töö raames välja töötatud intervjuu küsimusi. Edaspidi oleks teemat laiendav uurida ka vastupidist seost ehk milline roll on tulemuslikkusel usalduse kujunemisel meeskonnas. Samuti võiks tulevastes uuringutes kaasata konkreetse organisatsiooni erinevate meeskondade töötajad, mille põhjal saaks teha konkreetsemaid üldistusi. Lisaks oleks uuringu tulemused kasulikud ja abiks uuritava organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimisel.

Viidatud allikad

1. Adams, B.D., Bryant, D.J., & Webb, R.D.G. (2001). Trust in teams Literature Review. Report to Department of National Defence. Report No. CR-2001-042.
2. Adams, B.D., Webb, R.D.G., & Erg, F. (2003). Trust Development in Small Teams. Humansystems, Incorporated 111 Farquhar St., 2nd floor Guelph, ON N1H 3N4
3. Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
4. Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Public management and governance. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203634219>.
5. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*. 24. 270–283. 10.1016/j.leaqua.2012.11.006.
6. Breuer, C., Hüffmeier, J., Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology* 101(8)
7. Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2016). The impact of commitment and climate strength on the relationship between trust and performance in cross-functional project teams: A moderated mediation analysis. *Team Performance Management*, 22, 114 - 138. - <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2015-0011>. Vaadatud 30.02.2019
8. Cook, H., Stringer, E., & Slocum, J. (2020). The Relationship Between Power Distance, Trust, and Performance in Video Game Development Teams.
9. Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154
10. Costa, A. C., Roe, R. A., & Tailieu, T. (2001). Trust within Teams: The Relation with Performance Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(3):225-244
11. Costa, A., C. (2003). Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review*. 32. 605-622. 10.1108/00483480310488360.
12. Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation.
13. Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a

- Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, May, 2000, Vol. 21, No. 5 (Mai 2000), lk 563- 576
14. De Jong, B. A., & Dirks, K. T. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 391–406. <https://doi.org/10.1037/a0026483>. Vaadatud 23.02.2019
 15. De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53, 535–549.
 16. De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology* 2016, Vol. 101, No. 8, 1134–1150
 17. Devine, D. J., & Philips, J. L. (2001). Do smarter teams do better? A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research* 32: 507–532.
 18. Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). „Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness“. *Small Group Research*, 30(6), 678-711
 19. Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
 20. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. Vaadatud 18.02.2019, <http://www.jstor.org/stable/3085982>
 21. Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3 (Jul., 1998), pp. 601-620
 22. Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance“, *Work Study*, Vol. 52 Issue: 7, pp. 337-3340.
 23. Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131-135
 24. Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and Indirect Effects of Third Party Relationships on Interpersonal Trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol 91(4), Jul 2006, 870-883

25. Frances, R., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*. 16. 309-314.
10.12968/ijtr.2009.16.6.42433.
26. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38, 1167–1230.
27. Ghazinejad, M., Hussein, B. A., & Zidane, Y. J. T. (2018). Impact of Trust, Commitment, and Openness on Research Project Performance: Case Study in a Research Institute. *Socal Science Journal*, 7(2), 22; doi:10. 3390/socsci7020022
28. González-Romà, V., Fortes-Ferreira, L., & Peirò J. M. (2009). Team climate, climate strenght and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2009), 82, 511–536
29. Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. Psychology Department, University of Maryland
Annu. Rev. Psychol. 47:307–338, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
30. Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* : 315–342.
31. Hakanen, M., & Soudunsaari, A. (2012). Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review*. 2. 38-41. 10.22215/timreview/567
32. Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a globas virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
33. Hern, P. (2015). Juhti suhtes tajutud usaldus ja selle seos individuaalse tulemuslikkusega. Tartu Ülikool, 2015.
34. Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1-28.
35. Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Gemuenden, H. G. (2003). When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork–performance relationship in software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, ISSN: 0923-4748, Vol: 20, Issue: 4, Page: 281-302

36. Jaakson, K., Reino, A., & McClenaghan, P. B. (2019). The space between—linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management: an international journal*.
37. Jones, R., & George, J. (1998). “The evolution of trust and cooperation: implication for teamwork and tacit knowledge” *Academy of Management Review*, Vol. 23 No.2, pp 531-46.
38. Järvenpää, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 4, 29–64.
39. Järvenpää, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D.S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research* 15(3) 250-267.
40. Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
41. Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal* 47(3): 385-399
42. Lember, H. (2018). Usaldus virtuaalsetes meeskondades ja selle mõju sooritusele Swedbank AS näitel. Tartu Ülikool, 2018.
43. Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., Eds., *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 114-139
44. Lvina, E., Maher, L. P., & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 95-105. <https://doi.org/10.1177/1548051816657984>
45. Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62, 1-12.<http://dx.doi.org/10.2307/1252283>
46. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3 (Jul., 2001), pp. 356-376

47. Marriage, B., & Kinnear, J. (2016). Assessing team performance - Markers and methods. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*. 7-8. 10.1016/j.tacc.2016.05.002.
48. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
49. McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal* 38(1):24-59
50. Mishra, A. K. (1996). “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*”, edited by Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, 161-286. Thousand Oaks, CA: Sage
51. Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). "Trust and performance in business teams: a meta-analysis", *Team Performance Management*, Vol. 26 No. 5/6, pp. 287-300. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012>.
52. Muckler, F. A., & Seven, S. A. (1992). Selecting Performance Measures: “Objective” versus “Subjective” Measurement. *Human Factors*. 1992 ; 34 (4) : 441-455.
doi:10.1177/001872089203400406.
53. Mwita, J. (2000). Performance management model A systems-based approach to public service quality.
54. Mäkipeska, M., & Niemelä, T. (2005). The Challenge of Confidence – Social Capital of the Working Community and the Structure. Edita Publishing Oy.
55. Neely, A. D., Gregory, M. J. & Platts, K. W. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
56. Nirwan, V. S. (2014). Interpersonal trust and team performance: A quantitative study. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 3, 10-14.
57. O'Connor, M. (2006). "A review of factors affecting individual performance in team environments: Theories and implications for library management", *Library Management*, Vol. 27 Issue: 3, pp.135-143
58. Oliver, A. L., & Montgomery, K. (2001). A System Cybernetic Approach to the Dynamics of Individual- and Organizational-level Trust. *Human Relations*, 54(8): 1045-1063.
59. Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). “Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams.” *Information & Management*. 50, (4), 144-153.

60. Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management* 7: 200–12.
61. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>. Vaadatud 18.01.2019
62. Polzer, J. T., Crisp, C. B., Järvenpää, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49, 679–692.
63. Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust EJBO - *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11
64. Rajan, M., & Reichelstein, S. (2009). Objective versus Subjective Indicators of Managerial Performance. *The Accounting Review*, 84(1), 209–237. Vaadatud January 28.01.2021., from <http://www.jstor.org/stable/30243562>
65. Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2018). "Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance", *Team Performance Management: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>. Vaadatud 28.02.2019
66. Rosen, M. A., Weaver, S. J., Lazzara, E. H., Salas, E., Wu, T., Silvestri, S., Schiebel, N., Almeida, S., & King, H.B. (2010). Tools for evaluating team performance in simulation-based training. *J Emerg Trauma Shock* 2010;3:353-9
67. Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1–7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1>
68. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
69. Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). "The assessment of team performance: observations and needs." in *Innovative assessment of collaboration*. Editors von Davier, A., Zhu, M., & Kyllonen, P. (Cham., Switzerland: Springer), 21–36. doi:10.1007/978-3-31933261-1_2
70. Salas, E., Sims, D. E., & Burke, S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 1–46. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>

71. Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. In R. A. Dienstbier, J. W. Shuart, W. Spaulding, & J. Poland (Eds.), *Modeling complex systems: Motivation, cognition and social processes: Nebraska Symposium on Motivation*. Vol. 51, lk 185–243.
72. Schrader, S., & Goepfert, J. (1996). Structuring manufacturer-supplier interaction in new product development teams: An empirical analysis. In H. G. Gemuenden, T. Ritter, & A. Walter (Eds.), *Proceedings of the 12th international conference on industrial marketing and purchasing* (Vol. 1, pp. 557-598).
73. Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, Vol. 27, No. 3, 2003
74. Spreitzer, G., Noble, D. S., Mishra, A., & Cooke, W. N. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. *Research on Managing Groups and Teams*. 2. 71-92.
75. Stewart, K., & Gosain, S. (2006). The Impact of Ideology on Effectiveness in Open Source Software Development Teams. *MIS Quarterly*. 30. 291-314.
10.2307/25148732.
76. Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118
77. Van der Stede, W. A., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). “Strategy, choice of performance measures, and performance”, *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-205.
78. Webber, S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams. *Small Group Research*, 39: 746-769.
79. Viswanathan, R., & Iakshimi, D. (2017). The relationship between Team Trust and Team Performance – A Study with special reference to IT companies.
80. Yeatts, D. E., Pillai, V., & Stanley-Stevens, L. (2001). Factors Affecting Self-Managed Work Team Performance: An Empirical Assessment. *Journal of Applied Sociology* , 2001, Vol. 18, No. 1 (2001), pp. 79-111

Lisad
LISA A

Varasemate usalduse ja tulemuslikkuse seoseid käsitlevate uuringute võrdlus

Uuringu autorid	Valim	Usalduse mõõdik	Tulemuslikkuse mõõdik	Seos	Uurimismeetod
Aubert, Kelsey (2003)	11 meeskonda	Järvenpää <i>et al</i> (1998)	Hinne tööle	Puudub	Kvalitatiivne
Breuer <i>et al</i> (2016)	1850 meeskonda	Metaanalüüs		Positiivne	Kvantitatiivne
Buvik, Tvedt 2016	31 meeskonda	Costa, Anderson (2011)	Hoegl <i>et al</i> 2004	Positiivne	Kvalitatiivne
Cook <i>et al</i> (2020)	11 meeskonda	De Jong, Elfring (2010)	Hinnang projekte	Positiivne	Kvalitatiivne
Costa <i>et al</i> (2001)	144 meeskonda	Costa (2000)	Expanded Delft Measurement Kit Roe <i>et al</i> (2000)	Positiivne	Kvalitatiivne
Costa <i>et al</i> (2003)	112 meeskonda	Costa (2000)	Roe <i>et al</i> (1997)	Positiivne	Kvalitatiivne
De Jong, Dirks (2012)	117 meeskonda	De Jong, Elfring (2010)	De Jong, Dirks (2012)	Positiivne	Kvalitatiivne
De Jong, Dirks, Gillespie (2016)	7763 meeskonda	Metaanalüüs		Puudub	Kvantitatiivne
De Jong, Elfring (2010)	92 meeskonda	De Jong, Elfring (2010)	De Jong, Elfring (2010)	Positiivne	Kvalitatiivne
Dirks (1999)	42 meeskonda	McAllister (1995)	"Tower building" ülesanne	Puudub	Kvantitatiivne
Erdem ja Ozen (2003)	50 meeskonda	Järvenpää <i>et al</i> (1998); McAllister (1995)	Murray, Payne; Edmondson (1996)	Positiivne	Kvalitatiivne
Erdem, Ozen, Atsan (2003)	28 meeskonda	Erdem, Ozen (2000)	Erdem, Ozen (2000)	Positiivne	Kvalitatiivne

Ghazinejad <i>et al</i> 2018	12 inimest	Intervjuu	Intervjuu	Positiivne	Kvalitatiivne
Hertel <i>et al</i> (2004)	31 meeskonda	Hertel (2002)	Hertel <i>et al</i> (2004)	Puudub	Kvalitatiivne
Jaakson <i>et al</i> (2019)	71 meeskonda	Järvenpää <i>et al</i> (1998)	Eksamitulemused	Nõrk	Kvantitatiivne
Järvenpää <i>et al</i> (2004)	75 meeskonda	Pearce <i>et al</i> (1992); Schoorman <i>et al</i> (1996)	Hinne tööle	Puudub	Kvalitatiivne
Langfred (2004)	71 meeskonda	Simons, Peterson (2000)	Hinnangud meeskonnale, hinne tööle	Negatiivne	Kvalitatiivne
Morrisette, Kisamore (2020)	3671 meeskonda	Metaanalüüs		Positiivne	Kvantitatiivne
Nirwan (2014)	26 meeskonda	Trust Orientation Profile (Chartier 1991)	Team Performance Scale (Mohammed, Nadkarni 2011; 2014)	Positiivne	Kvantitatiivne
Viswanathan, Iakshmi (2017)	5 ettevõtet, ca 175000-200000 inimest	Cook, Wall (1980), Cummings, Bromiley (1996), Erdem, Ozen (2000); Costa <i>et al</i> (2001)	Ancona, Caldwell (1992) reworked by Edmondson (1996)	Positiivne	Kvalitatiivne

Allikas: autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal

LISA B

Intervjuukava

Eesmärk: selgitada kuidas meeskonnaliikmed tunnetavad usaldust meeskonnas ja kuidas nad tajuvad selle seost meeskonna tulemuslikkusega uurides nende isiklike kogemusi ja arvamust meeskonnaliikmete vahelisest usaldusest ning milline roll sellel oli meeskonna tulemuslikkuse kujunemisel.

Intervjuu hinnanguline kestvus: ca 60 min

Sissejuhatavad küsimused:

- Meenuta mõnda oma kogemust mis on hea meeskonnatöö näiteks ja mõnda kogemust kus meeskonnatöö ei õnnestunud.

1. Usaldus meeskonnas:

- Mida on Sinu kogemuste põhjal vaja usalduse loomiseks ja hoidmiseks meeskonnas?
- Millel põhineb Sinu jaoks usaldus meeskonnas?
- Kui Sa mõtled ajale, mil alustasid selles meeskonnas tööd kus hetkel oled, siis kui kergelt ja kiirelt tekkis Sul usaldus teiste meeskonnaliikmete vastu? Millel see usaldus põhines?

2. Tulemuslikkus meeskonnas:

- Milliseid faktoreid pead Sina kõige olulisemaks, et tõsta meeskonna tulemuslikkust?
- Kuidas Sa aru saad, et Sinu meeskond on töötanud tulemuslikult?
- Milliste näitajatega ja kuidas hinnatakse Sinu meeskonnas tulemuslikkust?
- Kuidas Sa hindaksid täna oma meeskonna tulemuslikkust?

3. Usalduse seos meeskonna tulemuslikkusega:

- Kuidas Sa kirjeldaksid oma kogemuse põhjal milline roll on olnud usaldusel meeskonna tulemuslikkuse tõstmisel?

Taustaandmed:

Sugu

Vanus

Meeskonna suurus

Tööstaaž praeguses meeskonnas

Organisatsiooni tüüp

Tänan!

LISA C

Koodipuu

Code System	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13
✓ Usalduse tekkimise eeldused													
○ Positiivsed ootused	■			■	■	■	■	■	■	■	■		■
○ Haavatavus									■				
○ Kalduvus usaldamisele	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
✓ Tajutud usaldusväärsus													
○ Kompetentsus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
○ Heatahtlikkus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
○ Ausameelsus	■		■			■	■	■	■		■	■	
○ Initsiatiivikus		■			■	■	■				■	■	
○ Ennustatavus				■		■							■
✓ Usaldust mõjutavad tegurid													
○ Avatud kommunikatsioon	■			■	■	■	■	■	■		■	■	■
○ Avatus		■			■	■		■	■	■	■	■	■
○ Sisetunne		■			■	■				■			
○ Vastutuse võtmine	■	■							■		■		■
○ Jälgimine/kontrollimine	■	■		■	■				■		■		
○ Lubadustest kinnipidamine	■	■				■					■		■
○ Ühised eesmärgid	■		■		■		■	■					
○ Eeskujuks olemine		■					■		■				
○ Eelnev kogemus	■					■			■	■			
○ Tagasiside	■								■				
○ Kultuuriline taust	■												
✓ Usalduse liigid													
○ Teadmistel põhinev	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
○ Kalkulatsioonidel põhinev	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
○ Samastumisel põhinev			■							■			■

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal programmis MAXQDA Analytics Pro 2020

Code System	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 7	Intervjuu 8	Intervjuu 9	Intervjuu 10	Intervjuu 11	Intervjuu 12	Intervjuu 13
✓ Tulemuslikkust mõjutavad tegurid													
Rahulolu													
Koostöö													
Kommunikatsioon													
Motivatsioon													
Kontrollimine													
Usaldus													
Tagasiside													
Teadmised, oskused													
Meeldiv töökeskkond													
Süsteemsus													
✓ Tulemuslikkuse hindamine													
Eesmärkide täitmine													
Objektiivsed mõõdikud													
Müügitulu													
✓ Tahtaegadest kinnipidamine													
Töö kvaliteet													
Protsessid													
Tööjõu voolavus													
Subjektiivsed mõõdikud													
Juhi hinnang													
✓ Meeskonnaliikme hinnang													
Kliendi hinnang													

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal programmis MAXQDA Analytics Pro 2020

Summary

PERCEIVED TRUST IN TEAM AND IT'S RELATONSHIP TO TEAM PERFORMANCE

Margit Meikup

The aim of this master's thesis is to examine what role trust plays in development of team performance. It helps to understand how people perceive the relationships between team trust and team performance. Although the study of such relationship may have an effect on both directions, the present study provides feedback how trust in team is related to team performance.

The master thesis is divided into two parts: the theoretical and empirical parts. The first chapter provides a theoretical overview of development of the trust in teams and analyzes previous researches. The previous studies have brought out that although there have been mixed findings, mostly positive correlation between team trust and performance have been found. That means that higher trust in teams contributes to better performance. Although the link between trust and performance may be direct or indirect.

The empirical chapter examines how people in teams perceive the relationships between team trust and performance. In the empirical part of the master's thesis, 13 semi-structured interviews with teamwork experience people were carried out. Although the interviews pointed out number of factors that mediate the link between team trust and performance.

The analysis showed that positive expectations was seen as prerequisite for building trust in team. However, acceptance of the vulnerability was not identified as an important prerequisite for building trust. There was pointed out that trust was influenced by the propensity to trust and the trustees perceived trustworthiness. Most important components of trustees perceived trustworthiness were competence (which was important at the beginning of the employment relationship), benevolence and integrity (importance increased as cooperation continued). What emerged from this study was that team members initiative was considered to be important factor of trustees perceived trustworthiness (particularly important at the beginning of the cooperation). In addition, respondents identified communication, openness, monitoring , previous experience, common goals, role model, feedback and cultural backround as important factors influencing trust. As novelty, the present study revealed that trust is influenced by responsibility and intuition.

The study revealed that several factors played an important role in development of team performance. The respondents pointed out that the performance was influenced by cooperation, communication, motivation, trust, monitoring, feedback, competence and positive role model. As a novelty, the present study showed that team performance was also influenced by pleasant work environment and systemicity at work.

The survey revealed that trust plays an important role in developing team performance. The analysis of the data showed there was a positive relationship between trust and performance, but found that this relationship is not direct. Trust affects many different factors influencing team performance, so the relationship between trust and team performance is indirect. The study found that higher trust in the team led to higher team performance. The respondents pointed out that a higher level of trust facilitated cooperation, which in turn facilitated communication and increased motivation. It also turned out that a higher level of trust not only facilitated communication between team members, but also increased communication within the team. The higher level of trust generated satisfaction in the team, contributed to the achievement of common goals and encouraged feedback. At the same time, it turned out that the negative feedback also had a negative effect on the team's performance. The respondents also pointed out that monitoring had a positive effect on trust, and vice versa, a higher level of trust helped to monitor each other's work in a positive way, which also had a positive effect on performance. In addition, low level of trust led to monitoring each other and, conversely, monitoring each other reduced trust in the team, which had a negative effect on the team's performance. It was also pointed out monitoring had a negative effect on motivation, as it caused resentment among the team members.

Based on the analysis provided in the master's thesis appears that trust in team has a positive effect on team performance. The analysis of the interviews revealed that the interviewees perceived that their teams had a high level of trust. In addition, they perceived that the performance of their team was high also.

The results of the master's thesis are not generalizable due to the small sample and methodology, but they help to understand how people perceive the relationships between team trust and performance. The results of this work can complement future research that examines the role that trust plays in shaping team performance. In addition, the interview questions developed in this work can be used in future research on the same topic. In the future it would be expanding to study the opposite connection, ie the role of performance in

building trust in team. Future research could also involve employees from different teams in particular organization, on the basis of which more specific generalizations could be made.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Margit Meikup, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tajutud usaldus meeskonnas ja selle seos meeskonna tulemuslikkusega“, mille juhendajad on kaasprofessor Anne Reino ja Kersti Kõiv (MA), reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Margit Meikup
25.05.2021